

Royal Unibrew A/S

Årsrapport 2016



ROYAL
ØKOLOGISKE

Indhold

Royal Unibrew i hovedtræk

Royal Unibrew kort fortalt	4
Resultater i 2016 og forventninger til 2017	5
Hoved- og nøgletal	6
Brev fra Formanden og CEO	7

Strategi og mål

Strategi	11
Markedsforventninger	12
Royal Unibrew og forbrugerne	13
Royal Unibrew og innovation	14
Royal Unibrew og effektivitet	15
Lokal forankring	16
Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik	17
Forventninger til 2017	18
Craft Beer i Royal Unibrew	20

Performance

Regnskabsberetning	22
Vesteuropa	25
Baltic Sea	28
Maltdrikke og Eksport	31

Governance

Aktionærforhold	34
Selskabsledelse	37
Risikostyring	40
Vederlagsforhold	44
Bestyrelse og direktion	46

Samfundsansvar

Samfundsansvar	50
----------------------	----

Påtegninger og erklæringer

Ledelsespåtegning	61
Den uafhængige revisors påtegninger	62

Koncernregnskab

Resultatopgørelse	66
Totalindkomstopgørelse	66
Balance	67
Pengestrømsopgørelse	68
Egenkapitalopgørelse	69
Indholdsfortegnelse for noter	71
Noter	72

Moderselskabsregnskab

Resultatopgørelse	100
Totalindkomstopgørelse	100
Balance	101
Pengestrømsopgørelse	102
Egenkapitalopgørelse	103
Indholdsfortegnelsen for noter	105
Noter	106

Andre oplysninger

Hoved- og nøgletal pr. kvartal	116
Definitioner af hoved- og nøgletal	117
Selskabsoversigt	118
Disclaimer	119



Royal Unibrew i hovedtræk



Royal Unibrew kort fortalt

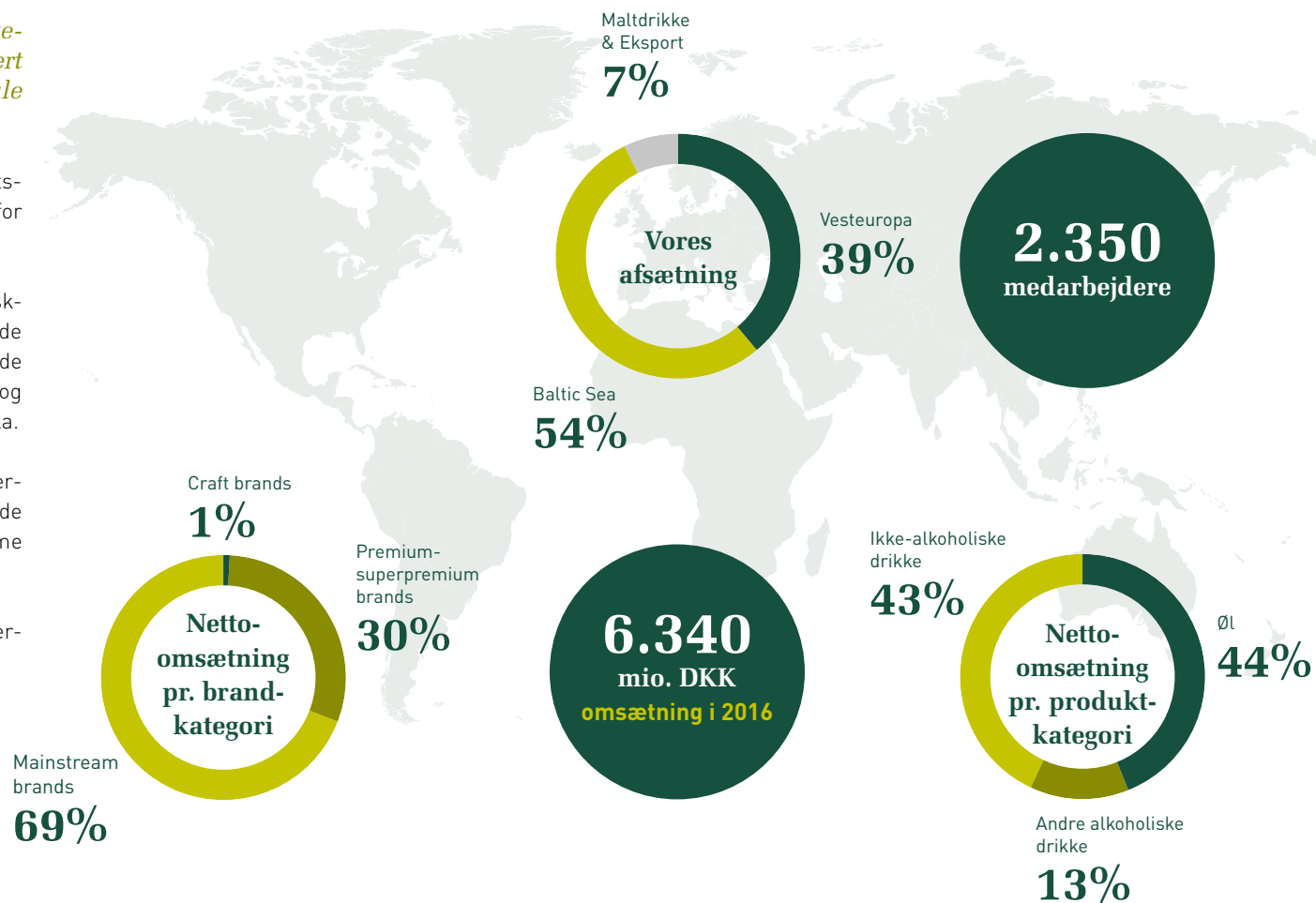
Royal Unibrew er en ledende regional drikkevarevirksomhed på en række markeder – primært i Nordeuropa, Italien samt på de internationale markeder for maldrikke.

Vi producerer, markedsfører, sælger og distribuerer kvalitetsdrikkevarer, og vi har fokus på brandede produkter inden for øl, malt og læskedrikke samt cider og long drinks.

Vores hovedmarkeder er Danmark, Finland, Italien og Tyskland samt Letland, Litauen og Estland. Hertil kommer de internationale markeder, der omfatter en række etablerede markeder i Americas-regionen og større byer i Europa og Nordamerika samt emerging markets i eksempelvis Afrika.

På alle vores multi-beverage markeder tilbyder vi kunderne stærke og lokalt forankrede brands. Baseret på løbende udvikling og innovation er det vores mål at imødekomme kundernes efterspørgsel efter kvalitetsdrikkevarer.

Ud over vores egne brands udbyder vi licensbaserede internationale brands fra PepsiCo og Heineken-koncernen.



Resultater i 2016 og forventninger til 2017

Bedste resultat nogensinde i 2016

Udviklingen i 2016

- Betydelig højere indtjening trods udfordrende markedsforhold
- Positiv udvikling i nettoomsætning og indtjening i alle segmenter
- Markedsandele blev generelt fastholdt
- EBITDA-margin og EBIT-margin steg
- ROIC eksklusive goodwill steg fra 23 % til 28 %
- Forventet udlodning i 2017 til aktionærer på DKK 1 mia. (2016: DKK 829 mio.) fordelt på
 - udbytte på DKK 8,15 pr. aktie (2016: DKK 7,20), i alt DKK 440 mio.
 - nyt aktietilbagekøbsprogram på DKK 560 mio. (2016: DKK 450 mio.)

Forventninger til 2017

DKK mio.	Forventet 2017	Realiseret 2016	Realiseret 2015
Nettoomsætning	6.250-6.450	6.340	6.032
EBITDA	1.285-1.385	1.306	1.225
EBIT	980-1.080	1.001	917

5% ↑

Steg nettoomsætningen i 2016 og blev på DKK 6.340 mio.

7% ↑

Steg EBITDA i 2016 og blev på DKK 1.306 mio.

9% ↑

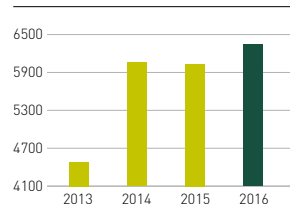
Steg EBIT i 2016 og blev på DKK 1.001 mio.

15,8% ↑

Blev EBIT-marginen i 2016 og steg med 0,6 procentpoint

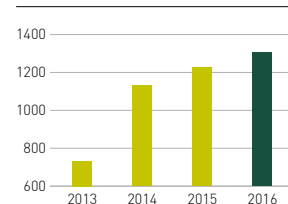
NETTOOMSÆTNING

[DKK mio.]



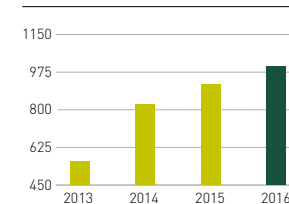
EBITDA

[DKK mio.]



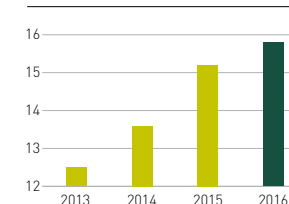
EBIT

[DKK mio.]



EBIT-MARGIN

[%]



Hoved- og nøgletal

	2016	2015	2014	2013	2012
Afsætning (mio. hl)	9.678	9.100	8.974	7.033	5.443
RESULTATOPGØRELSE (DKK MIO.)					
Nettoomsætning	6.340	6.032	6.056	4.481	3.430
EBITDA	1.306	1.225	1.130	732	611
<i>EBITDA-margin (%)</i>	20,6	20,3	18,7	16,3	17,8
Resultat før finansielle poster (EBIT)	1.001	917	826	560	485
<i>EBIT-margin (%)</i>	15,8	15,2	13,6	12,5	14,1
Resultat efter skat af associerede virksomheder	28	31	35	34	34
Finansielle indtægter og omkostninger i øvrigt, netto	-31	-46	-60	-45	-38
Resultat før skat	998	902	801	548	481
Årets resultat	784	711	624	480	373
BALANCE (DKK MIO.)					
Langfristede aktiver	5.180	5.505	5.664	5.810	1.992
Aktiver i alt	6.076	6.748	7.024	6.925	2.848
Egenkapital	2.911	2.935	2.818	2.133	1.348
Netto rentebærende gæld	991	1.184	1.553	2.379	321
Nettoarbejds kapital	-881	-990	-814	-834	-179
Investeret kapital	4.111	4.347	4.650	4.813	1.671
PENGESTRØMME (DKK MIO.)					
Driftsaktivitet	985	1.160	895	653	461
Investeringsaktivitet	38	-123	-69	-2.837	229
Frit cash flow	1.022	1.032	824	598	476
AKTIERELATEREDE NØGLETAL (DKK)					
Resultat pr. aktie (EPS)	14,7	13,0	11,3	9,4	7,1
Udåndet resultat pr. aktie	14,6	12,9	11,2	9,3	7,1
Frit cash flow pr. aktie	19,2	18,9	14,9	11,7	9,1
Udbytte pr. aktie	8,15	7,20	6,80	-	4,80
Kurs ultimo pr. aktie	272,6	280,1	217,4	147,2	98,4

	2016	2015	2014	2013	2012
MEDARBEJDERE					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	2.350	2.314	2.374	1.935	1.635
FINANSIELLE NØGLETAL (%)					
Afkast på investeret kapital inklusive goodwill (ROIC)	18	16	13	13	21
Afkast på investeret kapital eksklusive goodwill (ROIC)	28	23	19	17	25
Frit cash flow i procent af nettoomsætning	16	17	14	13	14
Cash conversion	130	145	132	125	128
Netto rentebærende gæld/EBITDA (gange)	0,8	1,0	1,4	2,3*	0,5
Egenkapitalandel	48	43	40	31	47
Egenkapitalforrentning (ROE)	27	25	25	28	28
Udlodningsprocent (DPR)	56	56	60	0	68

* opgjort proforma med Hartwalls realiserede EBITDA for hele året

De af finansforeningens "Anbefalinger og Nøgletal 2015" omfattede nøgletal er beregnet i overensstemmelse hermed.

Definitioner af hoved- og nøgletal er oplyst på side 117.

Strategi leverer igen fremgang med afsæt i entreprenørskab, kommercielt fokus, og høj effektivitet

2016 blev endnu et godt år for Royal Unibrew. Trods udfordrende markedsforhold på flere af vores markeder opnåede vi en fortsat fremgang i indtjeningen, som ikke mindst skal ses i lyset af mange innovative tiltag på tværs af hele virksomheden og vores lokale nærhed til forbrugere og kunder. Forbedringen af indtjeningen kombineret med vores forventninger til de kommende år betyder, at vi øger vores EBIT-mål på mellemlangt sigt fra 15 % til 16 %. Samtidig øger vi udlodningen til DKK 1 mia. som en kombination af et højere udbytte og det hidtil største aktietilbagekøbsprogram i virksomhedens historie.

2016 har været et tilfredsstillende år for Royal Unibrew, hvor vi yderligere har styrket vores position som en regional drikkevarevirksomhed og samtidig har skabt det bedste resultat nogensinde. Et resultat, der er opnået på trods af en vanskelig makroøkonomisk situation på de europæiske markeder på nær Danmark, en række regulatoriske stramninger i Baltikum og mangel på "hård valuta" i malt- og eksportforretningen med en faldende vækst til følge.



Strategien, et solidt fundament for fremtiden

Vi har med udgangspunkt i vores strategi siden 2009 haft succes med at videreudvikle og styrke Royal Unibrew. Det overordnede mål i strategien er, at Royal Unibrew skal være en fokuseret og stærk regional drikkevarevirksomhed med ledende positioner på de markeder eller i de segmenter, hvor vi opererer. Denne strategi har igen vist sin styrke og fastholdes. Akkvisitioner er fortsat en del af vores strategi, og vi vil grundigt overveje eventuelle muligheder, forudsat at der kan skabes ekstra værdi for vores aktionærer. Efter købet af Hartwall har vi atter opbygget vores finansielle styrke og har derfor nu den fornødne strategiske fleksibilitet til at foretage akkvisitioner.

Dertil kommer en række planer for, hvordan vi via kommercielle tiltag, innovation og kontinuerlige forbedringer af effektiviteten kan videreføre den positive udvikling.

Innovation er afgørende for at opnå succes på vores markeder, og det kræver både indsigt, betydelig agilitet og mod til nytænkning at kunne matche forbrugernes ønsker. Forbrugerne efterspørger i stigende grad originalitet og hjemstavnsprodukter – blandt andet craft beer, som vi satser betydeligt på med udvikling af nye produkter og etablering af et særligt bryggeri til craft beer i tilknytning til Albani-bryggeriet i Odense. Forbrugernes præferencer ændrer sig også ganske hurtigt, og vi arbejder derfor løbende på at øge nærheden og dialogen med både forbrugere og kunder for at få inspiration til udviklingen af nye produkter med afsæt i vores stærke lokale forankring og vores mange anerkendte brands. Vi bestræber os også på at være en innovativ, ubureaukratisk og værdiskabende forretningspartner i samarbejdet med vores kunder for i fællesskab at imødekomme forbrugernes ønsker og sammen skabe stærke resultater.

Yderligere fremgang i Danmark

Den positive udvikling i den danske del af forretningen er fortsat i 2016, hvor vi har vundet yderligere markedsandele inden for brandede produkter. Fremgangen skyldes en lang række initiativer, herunder styrkelse af vores position inden for craft beer, unikke Faxe Kondi-kampagner med god respons på de sociale medier, lancering af Albani Mosaic IPA og ikke mindst udbygningen af positionen for Royal Økologisk. Styrkelsen af vores position er sket på tværs af alle kanaler.

Bredere produktudbud i Italien

I Italien har vi fortsat arbejdet med at styrke den digitale markedsføring, og denne strategi viser gode resultater i forhold til rekruttering af nye, yngre forbrugere, som imidlertid shopper væsentligt mere imellem brands og kategorier, så vi arbejder derfor på at tilbyde en bredere palette af produkter. I 2016 har vi lanceret craft beer produkter i både On-Trade og Off-Trade salgskanalerne, og de har klaret sig godt i et segment, hvor der udbydes stadig flere mærker. Salget af Faxe 10%, som blev lanceret i On-Trade salgskanalen i 2015, er ligeledes stigende og lever op til forventningerne.

Integrationen af Hartwall er afsluttet

Hartwall i Finland er på det rette spor trods vanskelige makroøkonomiske forhold, og indtjeningen i denne del af forretningen er blevet forbedret igennem styrkede partnerskaber, value management fokus og kontinuerlige effektivitetsforbedringer. Hartwalls kommercielle position som en ledende drikkevarevirksomhed er løbende blevet styrket via blandt andet et målrettet arbejde med at tilpasse produktmikset. Vi har især fokus på at opnå en styrkelse af produktudbudet inden for premium-segmentet – eksempelvis er den regionale øl Aura nu blevet lanceret nationalt, og der er lanceret en ny variant af Novelle Plus og Jaffa C+. I begyndelsen af 2016 blev koncernens ERP-system implementeret i Hartwall, og hermed er det sidste store, enkeltstående element i integrationen af Hartwall i Royal Unibrew gennemført.

Vanskelige markedsforhold i Baltikum

Baltikum har i 2016 været et vanskeligt marked især grundet en række af regulatoriske ændringer. Der er gennemført afgiftsstigninger, og i Litauen er der indført pant på dåser samt indført et indsamlingsgebyr på øvrige forpakninger, hvilket har ført til store stigninger i forbrugerpriserne og en reduktion i forbruget af specielt alkoholholdige produkter. Vores svar på de vanskelige markedsforhold har været en række innovative tiltag på produksiden. Vi har således fortsat udviklingen af produktudbudet i premium-segmentet – eksempelvis har vi lanceret nye varianter under craft beer varemærkerne Lielvades og Vilkmarges.

Fortsat vækst i malt- og eksportforretningen – men på et lavere niveau

Malt- og eksportforretningen har vist solid vækst i de seneste år, og i 2016 var der også vækst, men som ventet på et mere moderat niveau end i de tidligere år. Dette skyldes mindre gunstige makroøkonomiske forhold og i særdeleshed mangel på "hård valuta" i Afrika og i dele af Americas. Udviklingen i Americas og Europa har generelt været god blandt andet understøttet af en udvidelse af salgsorganisationen i flere lande og tættere partnerskaber med distributørerne.

Udvidelse af samarbejdet med PepsiCo forløber som planlagt

Fra 1. januar 2016 udvidede vi vores mangeårige gode samarbejde med PepsiCo til også at omfatte produktion, salg og distribution af en række af PepsiCo's læskedrikprodukter i Letland, Litauen og Estland samt salg af PepsiCo's snackprodukter under brands som Lay's, Doritos og Bugles i Danmark.

De nye produkter har styrket vores eksisterende portefølje, og udvidelsen af samarbejdet er forløbet som planlagt og har bidraget til en stigning i den samlede omsætning i 2016 på ca. 2 %.

Mål for EBIT-margin øges til 16 %

På baggrund af de gode resultater, vi har opnået i 2016, og forventningerne til den fremtidige udvikling hæver vi målsætningen for EBIT-marginen på mellemlang sigt til omkring 16 % mod tidligere omkring 15 %. Vi anser målet om en EBIT-margin omkring 16 % som ambitiøst, når vi sammenligner os med internationale og regionale drikkevarevirksomheder i Europa ikke mindst set i lyset af fortsat udfordrende markedsforhold og målsætningen om øgede investeringer i markedspositioner og brands på vores væsentligste markeder.

Igangsætning af rekordstort aktietilbagekøbsprogram

Da vi forventer, at Royal Unibrew også fremover kan generere et ganske betydeligt likviditetsoverskud, er det uændret hensigten løbende at foretage udlodninger til aktionærerne via en kombination af udbytte og aktietilbagekøb under hensyntagen til målene for soliditet og gældsætning, årets indtjening, cash flow samt Royal Unibrews strategiske forhold i øvrigt.

På baggrund af resultaterne i 2016 anbefaler bestyrelsen til generalforsamlingen, at der udbetales et udbytte på DKK 8,15 pr. aktie mod DKK 7,20 for 2015. Samtidig vil der snarest muligt blive igangsat et aktietilbagekøbsprogram på DKK 560 mio., som vil løbe i perioden frem til udgangen af februar 2018 – samlet set det hidtil største udlodningsprogram i Royal Unibrews historie.

Ny CEO tiltræder

Den 1. april 2017 ser vi frem til at byde Jesper B. Jørgensen velkommen som ny President & CEO i Royal Unibrew. Jesper har stor kommerciel og international erfaring inden for Royal Unibrews forretningsområder og skal sammen med den øvrige direktion, Johannes Savonije (COO) og Lars Jensen (CFO) og de erfarne lokale ledelsesteams stå i spidsen for den videre realisering af Royal Unibrews nuværende strategi, som har bidraget til en løbende styrkelse af Royal Unibrews

position og til en væsentlig værdiskabelse for aktionærerne. Bestyrelsen vurderer, at direktionens og den øvrige ledelses lange erfaring og stærke kompetencer kombineret med indsatsen fra de mange engagerede og kompetente medarbejdere vil udgøre et særdeles godt fundament for at fortsætte den positive udvikling i Royal Unibrew.

Vi vil gerne sige tak til alle i Royal Unibrew for en meget engageret indsats i 2016. Det er den samlede indsats, der har sikret, at vi igen i det forløbne år trods udfordrende markedsforhold på en række af vores markeder har kunnet skabe et godt resultat og imødekomme forbrugernes ønsker om innovative kvalitetsdrikkevarer.

Også tak til vores kunder for et år med endnu stærkere partnerskaber, og sidst men ikke mindst tak til vores aktionærer for deres opbakning til Royal Unibrew.

Kåre Schultz
Bestyrelsesformand

Henrik Brandt
President & CEO



Strategi og mål



Strategi

Royal Unibrews overordnede strategi er uændret at styrke sin position som regional drikkevarevirksomhed. Resultaterne af strategien har ført til, at målsætningen for EBIT-marginen på mellemlang sigt hæves til omkring 16 %. Målsætningen for kapitalstruktur og udlodning fastholdes.

Den overordnede strategi

Det er Royal Unibrews strategi at være en fokuseret, stærk regional drikkevarevirksomhed inden for øl, malt- og læskekaffe, herunder sodavand, vand og juice samt cider og long drinks (RTD) med ledende positioner på de markeder eller i de segmenter, hvor der opereres.

Hovedelementer i den overordnede strategi

Væsentlige markedspositioner

Fokus på markeder og segmenter, hvor Royal Unibrew har eller kan opnå en væsentlig position
Royal Unibrew fokuserer på videreudvikling af etablerede markeds- og segmentpositioner, hvor koncernen enten har en ledende position, som for eksempel i Danmark, Finland og Baltikum, eller betydelige og ledende nichepositioner, som for eksempel i Italien og på de internationale markeder for maldrikke, hvortil der også eksporteres øl. For mainstream markedspositioner på konsoliderede markeder skal det være muligt at opnå en rolle som ledende aktør for at kunne skabe en attraktiv lønsomhed.

Royal Unibrews naturlige markedsområde er præget af en betydelig branchekonzentration.

I det omfang, der opstår strukturelle vækstmuligheder, herunder eksempelvis via akquisitioner eller indgåelse af partnerskaber, som kan styrke eksisterende markedspositioner eller skabe nye markedspositioner, vil disse blive vurderet, hvis der er et strategisk match, og der kan skabes langsigtede værdi for aktionærerne.

Mainstream markedspositioner søges styrket gennem fokus på en bredere drikkevareportefølje, så Royal Unibrews kunder kan drage yderligere fordele af partnerskabet.

Se eksempler på forbrugeraktiviteter på side 13.

Innovation, udvikling og lokal forankring

Fokus på innovation samt udvikling af Royal Unibrews produkter og lokale brandpositioner

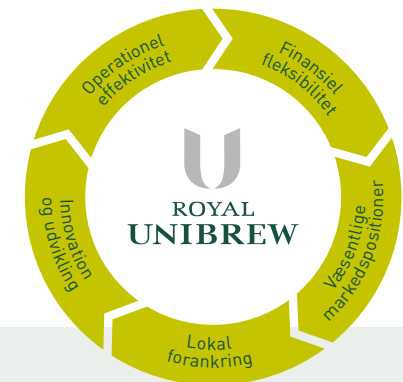
Royal Unibrews solide position som regional bryggerivirksomhed bygger på stærke lokale markedspositioner etableret på basis af velkendte lokale brandporteføljer, som løbende bliver videreudviklet. Udviklingen af produktporteføljen omfatter egen udvikling af nye smagsvarianter, produkter og brands inden for eksisterende og nye drikkevarekategorier samt indgåelse af nye licensaftaler, både som licenstagere og licensgiver.

Se eksempler på innovationsaktiviteter på side 14.

På baggrund af de tilfredsstillende resultater i 2016 og forventningerne til den fremtidige udvikling hæves målsætningen for EBIT-marginen på mellemlang sigt til omkring 16 % mod tidligere omkring 15 %. Målet om en EBIT-margin omkring 16 % anses som ambitiøst, når vi sammenligner os med internationale og regionale drikkevarevirksomheder i Europa og set i lyset af fortsat udfordrede markeder flere steder samt målsætning om øgede investeringer i markedspositioner og brands på de væsentligste markeder.

Royal Unibrew driver forretning på markeder, som er præget af forskellige dynamikker. Strategien er fastlagt under hensyntagen hertil marked for marked.

Royal Unibrews succes er afhængig af evnen til at fastholde erfarne medarbejdere og rekruttering af nye medarbejdere, der bringer nye impulser, samt af at styrke kernekompetencerne igennem udvikling og uddannelse. Der lægges derfor stor vægt på HR-indsatsen hos den enkelte leder såvel som på de centrale indsatsler.



Operational effektivitet

Fokus på operational effektivitet

Royal Unibrew vil fortsat fokusere på at udnytte muligheder for kontinuerlig effektivisering af alle led i selskabets værdikæde.

Se eksempler på effektivitetsaktiviteter på side 15.

Finansiell fleksibilitet

Fastholdelse af Royal Unibrews finansielle fleksibilitet, konkurrencekraft og strategiske handlefrihed gennem en hensigtsmæssig kapitalstruktur

Royal Unibrew overvejer løbende sin kapitalstruktur med henblik på at tilpasse den, så den bedst mulig understøtter realiseringen af de strategiske og finansielle mål (jf. side 17).

Markedsforventninger

Royal Unibrew driver forretning på markeder, som er præget af forskellige dynamikker. Strategien er fastlagt under hensyntagen hertil marked for marked. Royal Unibrew har følgende forventninger til udviklingen på de enkelte markeder:

Vesteuropa

2016:		
Omsætning		EBIT margin
2.870 mio. DKK		18,4 %

Markedet omfattende de **danske forbrugere** forventes i de kommende år at være præget af et mindre strukturelt fald i forbruget inden for Royal Unibrews drikkevarekategorier. Ølkategorien vil være den primære driver af det strukturelle fald som følge af forbrugernes øgede forbrug af andre alkoholiske drikke. I ølkategorien forventes det, at den igangværende positive trend i forbruget af craft-/specialøl vil fortsætte og styrke mulighederne for at skabe værditilvækst i ølmarkedet. Inden for de klassiske læskedrik- og vandkategorier forventes der fortsat at blive udviklet nye underkategorier af produkter drevet af blandt andet sundhedstrends og af behovet for funktionelle drikke, hvilket forventes at dæmpe tilbagegangen på det samlede drikkevaremarked. Forbrugernes ønske om innovative produkter og en større bredde i sortimentet vil fortsat påvirke kompleksiteten og dermed stille betydelige krav til Royal Unibrews omstillingsevne.

På det **italienske ølmarked**, der er præget af et lavt per capita forbrug sammenlignet med andre "vinlande", forventes ølforbruget strukturelt at stige svagt i de kommende år. De økonomiske udfordringer i Italien forventes at reducere vækstmulighederne inden for superpremium segmentet, blandt andet som følge af ændringer i forbrugsmønstret, som betyder, at afsætning flytter fra On-Trade til Off-Trade, mens forbruget inden for craft-/specialølssegmentet forventes at stige og dermed skabe øget værdi i kategorien som helhed, men fra en lavere base.

Baltic sea

2016:		
Omsætning		EBIT margin
2.986 mio. DKK		13,2 %

I **Finland** forventes det samlede drikkevaremarked, som Hartwall opererer i, strukturelt at falde svagt i de kommende år, blandt andet som følge af det høje afgiftsniveau og de makroøkonomiske udfordringer. On-Trade forventes fortsat at være hårdere ramt af den negative udvikling end Off-Trade, og inden for Off-Trade forventes afsætningen i discountsegmentet at stige svagt. Innovation vil fortsat være et vigtigt element i udviklingen af det samlede drikkevaremarked, blandt andet via udvikling af nye kategorier.

I **Baltikum** forventes det samlede drikkevaremarked strukturelt at være væsentligt negativt påvirket af lovgivningsændringer samt en fortsat negativ indvirkning fra den demografiske udvikling. De lovgivningsmæssige ændringer er primært relateret til øl-segmentet, hvor meget store afgiftsændringer og øgede restriktioner har ført til og forventes fortsat at føre til væsentlige stigninger i forbrugerpriserne – og der er ikke udsigt til, at disse forhold ændrer sig. For ikke alkoholiske drikkevarer forventes markedet på sigt at have et vækstpotentiale, om end potentialet vil være tæt forbundet med de makroøkonomiske forhold, herunder udviklingen i købekraften, ledigheden og emigrationen.

Maltdrikke og Eksport

2016:		
Omsætning		EBIT margin
484 mio. DKK		22,3 %

Markedet for mørke maltdrikke er geografisk fragmenteret, og forbrugernes præference for mørke maltdrikke er forankret i tradition. Markederne for mørke maltdrikke i de etablerede økonomier som eksempelvis i Europa, USA og Caribien forventes at være strukturelt stabile i de kommende år. I en række udviklingslande forventes efterspørgslen efter øl og mørke maltdrikke strukturelt at være svagt stigende. Den svage vækst skal ses i lyset af de makroøkonomiske udfordringer, som mange lande i Afrika og Americas er ramt af, og hvis udvikling i høj grad er præget af faldende råvarepriser, lavere udenlandske investeringer og mangel på "hård valuta".



Royal Unibrew og forbrugerne

Situationsbestemt nydelse

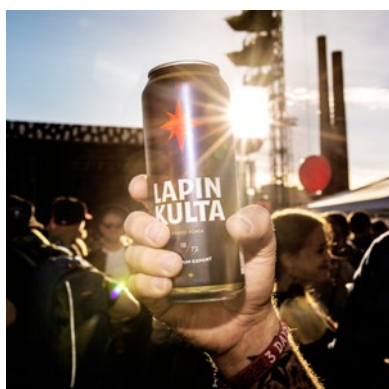
Royal Unibrew ønsker at ramme forbrugerne i en mange-facetteret virkelighed med produkter, der matcher øjeblikket. Det kræver indsigt og forståelse for den situationsbestemte nydelse.

Trends er et flerhovedet uhyre, der lige som innovation kræver mod til at gå nye veje eller at lade være. Den moderne forbruger har ikke en stringent forudsigelig adfærd, der kan kortlægges – men tilhører racen af situationsbestemte forbrugere.

Det betyder, at nutidens forbrugere forholder sig forskelligt til produkter, alt efter hvilken situation, de er i. Det kan være en særlig begivenhed eller det selskab, man er i, der afgør hvilke drikkevarer, man vælger.

Med en sådan forbrugeradfærd befinder den samme forbruger sig ofte i flere segmentgrupper på én gang.

Royal Unibrew møder forbrugerne i mange forskellige situationer udover i butikker, hvor de køber ind til forbrug i hjemmet. F.eks. i forbindelse med en hyggestund eller til fest på en restaurant, i forbindelse med sport, til gadefester, til koncerter og på musikfestivaler.



Stærkere bånd og passionsfyldt samarbejde med forbrugere og samarbejdspartnere

Forbrugerne er og forbliver det stærkeste fokusområde, når det gælder ønsket om at styrke sin position på markedet. Et andet stærkt fokuspunkt er innovation gennem unikke partnerskaber med kunder og leverandører.

Royal Unibrew har i 2016 arbejdet målrettet på at styrke en lang række partnerskaber, der har til formål at finde symbioser og fælles passion mod fælles mål. Et godt og givende samarbejde kan basere sig på andet og mere end økonomiske interesser.

Således har vi ladet os inspirere af kunder og samarbejdspartnere og derigennem fundet frem til fællesskaber omkring en række nye initiativer.

Royal Unibrew har udviklet fantastiske samarbejder med flere små bryggerier og passionerede øl-folk om udvikling af produkter, som opfylder aktuelle forbrugerbehov, f.eks. om økologisk øl og om craft beer.

Og sammen med kunder har vi udviklet nye koncepter for salg og præsentation af vores produkter i butikker og ved events som f. eks. koncerter og festivaler.

Royal Unibrew og innovation

Nye stjerner på himlen

Royal Unibrew indtog det danske Craft Beer marked i 2015 med serierne Lottrup og Schiøtz. De to herrer var stifterne af henholdsvis Ceres og Albani bryggerierne i midten af forrige århundrede. I 2016 udvidede vi serierne med yderligere to nye bryg i hver serie. Disse bryg er årstidsbestemte på forår og efterår. 2016 blev også året, hvor vi fik lanceret produkterne på fad og i 33cl flasker til barer, cafeer og restauranter.

Bag de to succesfulde Craft Beer serier står Royal Unibrews dygtige team af bryggere i samarbejde med brygmester Anders Kissmeyer.

Samarbejdet har været så givende, at Royal Unibrew medio 2016 ansatte Anders Kissmeyer som Head of Craft Beer Creation.

Dette samarbejde kommer til at præge alle gruppens aktiviteter på Craft Beer fremover. Allerede i starten af 2017 ser de første bryg fra et helt nyt Royal Unibrew brand bygget op omkring Kissmeyer dagens lys, og vi forventer inden udgangen af første halvår at tage et craft beer bryggeri i Odense i brug.

Det var også i 2016, at Royal Unibrew med stor succes introducerede en serie af Tivoli øl, der er udviklet i samarbejde med den verdensberømte forlystelsespark i hjertet af Køben-

havn. Ud over malt og humle vokser samtlige smagsingredienserne til disse øl i Tivoli haven.

I Finland har der været væsentlige introduktioner på vandmarkedet anført af lanceringen af en serie beriget vand "Novelle Plus". Med denne serie har bryggeriet Hartwall vendt en udvikling, der gik mod private label, til en markant fremgang og markedets højeste præference. Herudover har bryggeriet satset på low og non alkoholiske produkter, som er i vækst.

Øl og vand på nye måder

Royal Unibrew imødekommer efterspørgslen efter innovative og mere sofistikerede produkter med en række nye øltyper og vandvarianter.

Rundt om i innovationsafdelingerne er der udviklet økologiske øl, glutenfri øl, alkoholfri øl samt øl med lavere alkoholindhold, der tilbyder ny velsmag og mere sundhedsorienterede oplevelser. På læskedriksiden ses en tilsvarende udvikling, hvor der arbejdes med mineral- og vitamintilsætninger og sundere alternativer til sukker og sødemidler. Særligt Hartwall, vores bryggeri i Finland, er førende på disse områder.

Det er allerede fem år siden, at den første økologiske øl blev præsenteret af vores bryggeri Hartwall i Finland. Samme bryggeri har i øjeblikket stor succes med sine øl med lavt

alkoholindhold og vandproduktet "Hartwall Vichy – black label", der er en beriget mineraliseret vand. Indholdet af blandt andet magnesium gør Hartwall Vichy produktet særdeles velegnet at nyde i forbindelse med mad. Produktet blev lanceret i forbindelse med bryggeriets 180 års jubilæum. Hartwall startede med at producere mineralvand tilbage i 1836.

Finland går forrest med e-handel

Bryggeriet Hartwall i Finland var først mover indenfor e-handel tilbage i 2004 med en BtB platform, der oprindeligt fungerede som en simpel ordre platform.

I de senere år har platformen udviklet sig til at servicere alle centrale kanaler. Der er fokus på On-Trade-kanalen, som er videreudviklet i kundeorienteret retning.

E-handel platformen har forbedrede funktioner til at servicere kunderne på individuel basis og skabe mere værdi for begge parter.

E-handel platformen vil blive videreudviklet til at matche den omskiftelige udvikling med nye tendenser, nye kundetyper og ændret forbrugeradfærd.

I dag står e-handel platformen for en væsentlig del af Hartwalls On-Trade salg.



Royal Unibrew og effektivitet

Løbende effektivisering på tværs af hele vores værdikæde og på tværs af hele organisationen har været en hjørnesten i forbedringen af de økonomiske resultater i Royal Unibrew – og er en betingelse for i fremtiden at fastholde og styrke vores konkurrenceevne på meget konkurrenceprægede markeder.

“Høj effektivitet er en hjørnesten i Royal Unibrews forretning samt en betingelse for at kunne reagere hurtigt på markeder, hvor markedsforholdene er under hastig forandring.”

Effektiviseringen sker under overskriften “Vi gør det lidt bedre hver dag”, og derfor har vi generelt en holdning til at vi hellere ser flere mindre projekter frem for få store. Det giver erfaringsmæssigt en langt større effekt, hvis vi måler resultaterne over en længere årrække. Vi har fokus på alt fra indkøb af råvarer, reduktion af forbrug af vand og energi, kompetenceudvikling og “work smarter” blandt medarbejderne, optimering af forpackninger, optimering af distributionen til mere effektive kampagneløsninger og til styrkelse af relationerne til kunder og forbrugere.

Vi lægger vægt på at gennemføre effektiviseringer i tæt samarbejde med de involverede parter, som primært er vores medarbejdere og leverandører – og målet er som udgangspunkt at skabe win-win-situationer. Det har vi helt konkret opnået inden for de fleste forpackningsområder de seneste år, eksempelvis ved at lave vægtreduktion af emballage uden at ændre på brudstyrken.

Den omfattende effektivisering af Royal Unibrew over de seneste år betyder, at alle lavthængende frugter nu er plukket, og at effektiviseringerne fremover i langt højere grad vil blive drevet af nye investeringer og vores evne til, sammen med leverandørerne at reducere den samlede omkostning for den fulde forsyningskæde.

Vores strategi og fokusområder for effektivitetsforbedring er uændret i 2017.



Lokal forankring

Revival of the Local Heroes

I de senere år er lokalproducerede varer blevet mere og mere populære. Det gælder ikke mindst i bryggeribranchen.

En af de ting, der gør Royal Unibrew til noget særligt, er vores helt særegne opbygning i forhold til brands og produkter. Udover at være en stærk central spiller på vores markeder med stærke nationale og internationale brands, har vi rødderne dybt forankret i den lokale muld.

I Danmark bærer Royal Unibrew på en ganske særlig arv. Vi er opstået ud af 35 lokale bryggerier, der tilsammen udgør en væsentlig del af den nationale bryghistorie. Vi har bryggerier med en historie tilbage til 1832, og flere af dem er fortsat aktive brands som f.eks. Faxe, Ceres, Albani, Thor og Slots. Ud

over den værdi, de fortsat skaber på deres mainstream produkter, rummer de et unikt potentiale gennem en genoplivning af den oprindelige historie og de originale produkter.

Det samme gør sig gældende for Royal Unibrews bryggerier i Baltikum, hvor Kalnapilis bryggeriet i Litauen blev etableret tilbage i 1902.

Et af Royal Unibrews ældste bryggerier er det finske Hartwall bryggeri fra 1836. Hartwall har igennem årene overtaget andre finske bryggerier blandt andet bryggeriet Aura. I lighed med, hvad vi i Danmark har gjort med Schiøtz og Lottrup porteføljerne, har Hartwall relanceret den originale Aura pilsner i forbindelse med bryggeriets 180 års jubilæum. Det er en tjekkisk inspireret pilsner, brygget med den legendariske Saaz humle.



Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik

Royal Unibrews muligheder for at opnå de finansielle målsætninger er generelt betinget af løbende forretningsudvikling gennem fortsat fokus på vækstmuligheder, partnerskaber, innovation, salg og markedsføring, samt en løbende indsats for at optimere, effektivisere og skabe forbedringer på tværs af virksomheden.

EBIT-margin

Målet for EBIT-marginen udgør på mellemlang sigt omkring 16 %.

Gældsætning

Det er Royal Unibrews mål at opretholde en gældsætning, der tilfredsstillende ønsket om fleksibilitet i relation til at kunne agere på forretningsmæssige muligheder og fastholdelse af uafhængighed i forhold til koncernens bankforbindelser, og som samtidig sikrer, at Royal Unibrew ikke er væsentligt overkapitaliseret.

Det er uændret målsætningen, at den netto rentebærende gæld maksimalt skal udgøre 2,5 gange EBITDA samt at

opretholde en egenkapitalandel på minimum 30 % ultimo regnskabsåret. Nøgletallene vil kunne fraviges i en periode, hvis der opstår strukturelle forretningsmæssige muligheder. Royal Unibrews årlige investeringer forventes fortsat at ligge i niveauet omkring 4 % af nettoomsætningen.

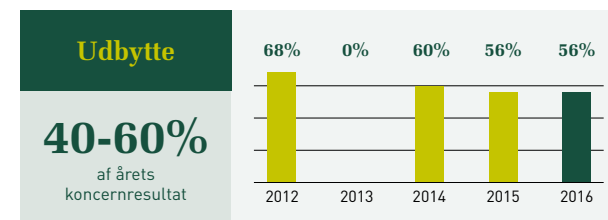
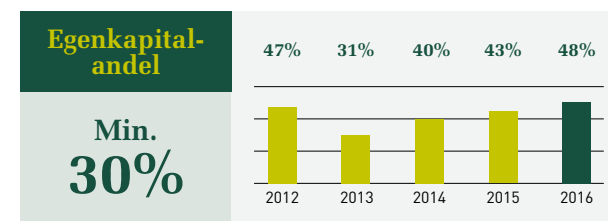
Udlodningspolitik

Royal Unibrew forventes fremover fortsat at kunne generere et ganske betydeligt likviditetsoverskud, hvorfor det uændret er hensigten løbende at foretage udlodninger til aktionærene via en kombination af udbytte og aktietilbagekøb under hensyntagen til målene for soliditet og gældsætning, årets indtjening, cash flow samt Royal Unibrews strategiske forhold i øvrigt.

Det er uændret Royal Unibrews hensigt at betale et ordnært udbytte på 40-60 % af årets koncernresultat samt at iværksætte aktietilbagekøbsprogrammer, når det vurderes hensigtsmæssigt at foretage optimering af selskabets kapitalstruktur. Det er generelt hensigten, at tilbagekøbte aktier annulleres.

SAMLET UDLODNING I ÅRET

DKK mio.	2012	2013	2014	2015	2016
Udbytte	199	242	-	374	386
Aktietilbagekøb	200	110	-	293	443
Udlodning i alt	399	352	-	667	829
% af koncernresultat året før	108	94	-	107	117



* opgjort proforma med Hartwalls realiserede EBITDA for hele året

Forventninger til 2017

Forventningerne til Royal Unibrews økonomiske udvikling i 2017 er udarbejdet under hensyntagen til en række forhold, herunder hvorledes koncernens markeder forventes at blive påvirket af den generelle økonomiske aktivitet, den finanspolitiske udvikling og stemningen blandt forbrugerne. Ligeledes indgår der konkrete forudsætninger vedrørende udviklingen i de væsentligste omkostningskategorier samt effekten af gennemførte og igangsatte initiativer.

Bestyrelsen har besluttet snarest muligt at igangsætte et aktietilbagekøbsprogram på op til DKK 560 mio., som vil løbe i perioden indtil 1. marts 2018. Bestyrelsen vil indstille til generalforsamlingen i 2017, at der udbetales et ordinært udbytte på DKK 8,15 pr. aktie. Der forventes dermed at blive udloddet DKK 1 mia. baseret på regnskabet for 2016.

Forudsætninger om markeder og hovedprioriteter for 2017

På de markeder, hvor Royal Unibrew udbyder en bred drikkevareportefølje, forventes generelt et mindre strukturelt fald i den samlede efterspørgsel. I bestræbelserne på at fastholde og udbygge Royal Unibrews markedspositioner samt på yderligere at styrke kundepartnerskaber vil der fortsat blive fokuseret på innovation og value management. Den brede drikkevareportefølje understøtter samtidig mulighederne for en høj operationel effektivitet i alle led i organisationen. Det målrettede arbejde med at skabe kontinuerlige forbedringer fortsættes, herunder arbejdet med investeringsdrevne initiativer, der vil bidrage til både at opnå effektivitetsforbedringer og kommercielle forbedringer. Royal Unibrews markedsandel for brandede produkter forventes generelt fastholdt eller øget for de væsentligste brands.

I **Finland** udgør sortimentet i Hartwall en bred drikkevareportefølje, og Hartwall har samlet set en position som nummer to på det finske marked. For at sikre Hartwalls fortsatte position som en markedsledende drikkevarevirksomhed i Finland vil hovedprioriteterne i 2017 uændret være centreret omkring kommercielt fokus, organisationsudvikling og kon-

tinuerlige forbedringer. Det finske marked har igennem en årrække været præget af et faldende forbrug, blandt andet som følge af det meget høje afgiftsniveau. Denne udvikling forventes at fortsætte i 2017 grundet de økonomiske udfordringer, som Finland og de finske forbrugere står overfor. Den ekstraordinære kampagneaktivitet forudsættes at ophøre med udgangen af Q3 2017, hvilket vil påvirke udviklingen i nettoomsætningen i Q4 2017 negativt.

På markedet for de **danske forbrugere** har Royal Unibrew samlet set en markedsposition som nummer to, og markedet bearbejdes via en bred drikkevareportefølje. Danskernes forbrug forventes uændret påvirket af et svagt strukturelt fald i forbruget, mens værdien af det samlede forbrug forventes at være let stigende som følge af, at markedet for mærkevarer forventes at stige svagt, mens markedet for discountprodukter forventes at falde svagt. Omsætningen forventes i 2017 at blive positivt påvirket af helårseffekten af samarbejdet med PepsiCo om salg af snacks, som blev indledt pr. 1. januar 2016.

I **Baltikum** har Royal Unibrew en bred mærkevarereportefølje, primært inden for øl, juice, læskedrikke og vand. Udviklingen og den fortsatte styrkelse af drikkevareporteføljen er nødvendig for at bevare stordriftsfordele i et faldende marked samt for den fortsatte styrkelse af kundepartnerskaber. Forbruget på det baltiske marked forventes at falde som følge af lovgivningsmæssige stramninger, væsentligst i ølkategorien. Markedet for ikke-alkoholiske drikke forventes stabilt til svagt stigende. Omsætningen forventes positivt påvirket af helårseffekten af samarbejdet med PepsiCo om salg af

FORVENTNINGER TIL 2017

	Forventet 2017	Realiseret 2016	Realiseret 2015
Nettoomsætning (DKK mio.)	6.250-6.450	6.340	6.032
EBITDA (DKK mio.)	1.285-1.385	1.306	1.225
EBIT (DKK mio.)	980-1.080	1.001	917

blandt andet Pepsi, Pepsi Max og 7up, som blev indledt pr. 1. januar 2016.

I **Italien**, hvor Royal Unibrew har en solid position i super-premium-segmentet med Ceres Strong Ale, forventes markedet at stige svagt. Samarbejdet med de mange grossister, Off-trade-kunder og Cash & Carry-kunder forventes uændret at blive styrket via udbygning af produktporteføljen og stærke forbrugerrettede initiativer.

Inden for **Maltdrikke og Eksport** er der fortsat fokus på udvidelse af tilstedeværelsen på allerede etablerede markeder. Der lægges stor vægt på udvælgelse og vedligeholdelse af relationerne til samarbejdspartnere gennem kunde- og forbrugerrettede markedsføringsinvesteringer med henblik på etablering og styrkelse af brandpositioner. Markederne for maltdrikke i Europa og Caribien forventes at forblive uændrede. Derimod forventes markederne for maltdrikke og øl i Afrika, Nordamerika og Centralamerika at være svagt stigende primært drevet af befolkningstilvækst. En række af landene, primært i Afrika, vil uændret være negativt påvirket af den makroøkonomiske udvikling og devaluering af lokale valutaer.

Finansielle forudsætninger

- Der forudsættes generelt uændrede nettosalgspriser, mens der fortsat er fokus på at forbedre produktmikset. Grundet ændrede kundeaftaler skønnes nettoomsætningen i forhold til 2016 negativt påvirket med ca. 1 %, mens EBITDA ikke påvirkes. Nettoomsætningen i Vesteuropa skønnes negativt påvirket med 3 %, og nettoomsætningen i Baltic Sea skønnes positivt påvirket med 1 %.
- Det udvidede samarbejde med PepsiCo med effekt fra 1. januar 2016 forventes at øge omsætningen i 2017 som følge af helårseffekter. Den ekstraordinære kampagneaktivitet i Finland forudsættes at ophøre med udgangen af Q3 2017, hvilket vil påvirke udviklingen i nettoomsætningen i Q4 2017 negativt.

- Omkostningerne forventes overordnet set at følge inflationen i 2017. Der forventes underliggende et mindre fald i omkostningerne, mens øgede omkostninger til vækstinitiativer og understøttelse af den nuværende forretning forventes at øge omkostningerne tilsvarende. Vækstinitiativerne omhandler væsentligst segmentet Maltdrikke og Eksport, craft beer og det udvidede samarbejde med PepsiCo. Understøttelsen af den nuværende forretning relaterer sig til Royal Unibrews stærke, lokale mærkevarerportefølje på de væsentligste markeder, hvori markedsføringsomkostningerne forventes øget. Der vil fortsat være fokus på at skabe kontinuerlige forbedringer og effektiviseringer på tværs af virksomheden og i alle enheder.
- Med udgangspunkt i valutakurserne ultimo februar 2017 forventes priserne inden for de væsentligste råvarekategorier at stige svagt i 2017. Royal Unibrew har indgået sikringsaftaler for forbruget i 2017 for størstedelen af de

væsentligste kategorier. Der er geografiske såvel som produktmæssige forskelle i udviklingen, hvor nogle kategorier forventes at stige, mens andre forventes at falde.

- Der forudsættes uændrede valutakurser over for DKK i forhold til ultimo februar 2017.
- Bruttoinvesteringerne forventes at udgøre DKK 245-265 mio.
- Skat forventes at udgøre ca. 22 % af resultatet før skat eksklusiv resultat efter skat af kapitalandele i associerede virksomheder.
- Det frie cash flow forventes negativt påvirket med ca. DKK 160 mio., idet det forudsættes, at en ekstraordinær kampagne i Finland ophører efter tredje kvartal 2017.



Craft Beer i Royal Unibrew

Royal Unibrew prioriterer Craft Beer markedet

2016 blev året, hvor Royal Unibrew for alvor gik ind på Craft Beer markedet som en væsentlig del af gruppens fremtid. Beslutningen var ikke svær, da Craft Beer markedet de seneste par år har haft en nærmest eksplosiv vækst i hele verden, domineret af USA.

I 2016 blev der alene i Danmark, Finland og Baltikum introduceret flere tusinde nye Craft Beer produkter, og udviklingen ser bestemt ikke ud til at stoppe eller stagnere. I langt de fleste lande er væksten på Craft Beer tocifret.

Udover at skærpe indsatsen på vores Craft Beer lanceringer i 2015 og 2016, har Royal Unibrew taget en række nye initiativer for at forblive en stærk og markant spiller på det internationale marked i årene fremover.

2016 var året, hvor vi på baggrund af de definerede strategier fik gennemført de første nødvendige forandringer, så vi har den nødvendige slagkraft til at markere os på Craft Beer markedet.

Mister Kissmeyer

Anders Kissmeyer tilhører den internationale elite af brygmestre. Med sig har han en solid ballast fra sit mangeårige virke som brygmester. I 2012 blev han udnævnt



til "Best Active Brewmaster" på verdensplan. Førende ølskribenter kalder ham for den tredje mest indflydelsesrige brygger i dansk bryggerihistorie.

"There are no absolute truths in brewing. When creating a new beer, I always aim to bring something new."

— A. Kissmeyer —

Kissmeyer er en ledestjerne i Craft Beer universet, – og Royal Unibrew er stolte over at have indledt et tæt samarbejde med en så passioneret brygmester af internationalt format.

En række Craft Beer brygmestre overrasker med en boblende kreativitet, og det er altid sjovt og spændende at prøve noget nyt. Men som i andre brancher vil der altid være fagfolk, der hæver sig markant over gennemsnittet.

De sande mestre repræsenterer en viden og indsigt, der kombineret med evnen til at tænke innovativt og turde gå nye veje, når de afprøver nye teknikker og øltyper, står som garant for et altid sublimt resultat. Kissmeyer er en af disse mestre.

Prisbelønnede vindere fra Litauen

Kalnapolis-Tauro Group i Litauen, der har rødder helt tilbage til 1860, har i mange år været et af Royal Unibrews mest ambitiøse og succesfulde bryggerier, når det kommer til Craft Beer.

Det høje ambitionsniveau har gennem tiden indbragt dem flere guldmedaljer ved World Beer Cup. Blandt andet vandt to nye Kalnapolis øl guldmedalje i World Beer Cup i USA i 2004 i konkurrence med 1564 andre produkter fra 393 bryggerier i 40 lande.

Masterbrewer Ricardas Barakunas har nu fast plads ved dommerbordet i World Beer Cup, der er en årligt tilbagevendende konkurrence. Herudover uddanner han og hans bryggerkollegaer barpersonale og certificerede Beer Sommelierer i Baltikum.

I 2016 introducerede bryggeriet yderligere nye produkter i deres prisbelønnede serie af Craft Beers Vilkmerges. Deriblandt en Belgian Dubbel, baseret på en 150 år gammel øltype.



Performance



Regnskabsberetning

Royal Unibrew opnåede i 2016 et tilfredsstillende resultat – et resultat, der blev bedre end forventet og det højeste nogensinde. Forbedringen af resultatet blev opnået på trods af udfordrende makroøkonomiske forhold i Baltic Sea segmentet, herunder regulatoriske stramninger. Royal Unibrew har generelt fastholdt sine markedsandele og såvel basisforretningen som det udvidede samarbejde med PepsiCo i Danmark og Baltikum har udviklet sig positivt.

Forretningsmæssig udvikling

Royal Unibrew fastholdt generelt sine markedsandele i 2016. Afsætningen steg i 2016 med 6 %, og nettoomsætningen steg 5 %. Den højeste vækst blev opnået i Baltic Sea segmentet, hvor afsætningen steg med 9 % i forhold til 2015. Den positive udvikling i segmentet skyldes væsentligst en ekstraordinær kampagneaktivitet i Finland.

Royal Unibrew forbedrede sin indtjening væsentligt i 2016 i forhold til året før. Indtjeningen var positivt påvirket af målrettet value management af produkter og styrkelse af kunde-partnerskaber, ligesom forbedret effektivitet og et ændret markeds-miks påvirkede indtjeningen positivt. Valutakurs-ændringer påvirkede kun i begrænset omfang indtjeningen, da indkøb i al væsentlighed er sket i koncernens indtægts-valutaer.

Resultat før finansielle poster (EBIT) blev på DKK 1.001 mio., hvilket er DKK 84 mio. bedre end i 2015. Resultatet før skat var i 2016 DKK 96 mio. højere end i 2015 og udgjorde DKK 998 mio. Det frie cash flow var i 2016 på DKK 1.022 mio. mod DKK 1.032 mio. i 2015. Der blev i 2016 udbetalt udbytte og

tilbagekøbt egne aktier for DKK 829 mio., og den netto rentebærende gæld blev samtidig nedbragt med DKK 193 mio. til DKK 991 mio. Gælds-multiplen, NIBD/EBITDA, var positivt påvirket af den ekstraordinære kampagneaktivitet i Finland og faldt fra 1,0 til 0,8 i 2016.

Som forventet (jf. selskabsmeddelelse nr. 32/2015 af 10. august 2015) blev den sidste del af de 140.000 m² byggeretter på bryggerigrunden i Aarhus overdraget til køberen i 2016 med en cash flow-effekt på ca. DKK 195 mio.

Med henblik på at tilpasse kapitalstrukturen i Royal Unibrew A/S blev der i marts 2016 igangsat et aktietilbagekøbsprogram afviklet efter "Safe Harbour"-metoden i perioden frem til 1. marts 2017 (jf. selskabsmeddelelse nr. 10/2016 af 1. marts 2016). Aktietilbagekøbsprogrammet blev afsluttet i februar 2017 efter tilbagekøb af 1.529.846 stk. egne aktier til en kursværdi på i alt DKK 450 mio. Under dette program samt under det program, der blev igangsat i 2015 var der som forventet pr. 31. december 2016 tilbagekøbt 1.192.118 stk. aktier til en kursværdi på DKK 443 mio., og beholdningen af egne aktier udgjorde 1.603.107 stk. svarende til 3,0 % af aktiekapitalen.

Ændring i ledelsen af Royal Unibrew A/S

Jesper B. Jørgensen tiltræder pr. 1. april 2017 som ny President & CEO.

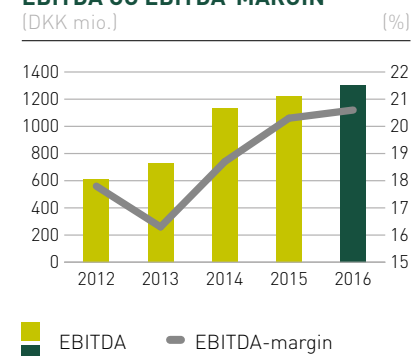
Resultatopgørelse

Forbruget af øl og læskedrikke på Royal Unibrews markeder i Italien, Baltikum og især Finland er fortsat præget af tilbageholdenhed hos forbrugerne.

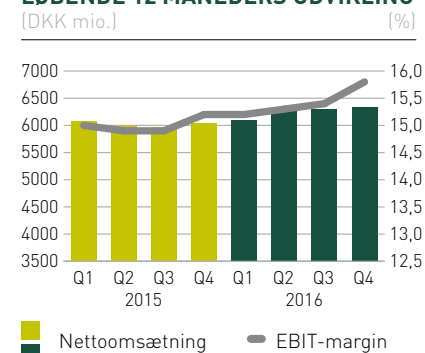
DEN REALISEREDE NETTOOMSÆTNING, EBITDA OG EBIT VAR I FORHOLD TIL DE UDMELDTE FORVENTNINGER I MARTS OG AUGUST FØLGENDE

DKK mio.	Realiseret i 2016	Udmeldt i august 2016	Udmeldt i marts 2016
Nettoomsætning	6.340	6.275-6.450	6.150-6.400
EBITDA	1.306	1.240-1.290	1.190-1.290
EBIT	1.001	935-985	885-985

EBITDA OG EBITDA-MARGIN



LØBENDE 12 MÅNEDERS UDVIKLING



Afsætningen var i 2016 på i alt 9,7 mio. hl øl samt malt- og læskedrikke, hvilket er godt 6 % mere end i 2015. Stigningen var primært relateret til helårseffekten af en ekstraordinær kampagne i Finland. I Q4 2016 var afsætningen på samme niveau som i 2015, som også var positivt påvirket af kampagnen i Finland.

Nettoomsætningen steg i 2016 med godt 5 % og udgjorde DKK 6.340 mio. (heraf drikkevarer DKK 6.261 mio.) mod DKK 6.032 mio. i 2015. Den gennemsnitlige nettosalgpris pr. volumenenhed var 2,4 % lavere end i 2015 primært som følge af en øget kampagneandel i Finland. I Q4 2016 var nettoomsætningen 3 % højere end i samme periode i 2015, mens den gennemsnitlige nettosalgpris pr. volumenenhed var 2,9 % højere som følge af et ændret markedsblanding.

Bruttoresultatet var i 2016 DKK 118 mio. højere end i 2015 og udgjorde DKK 3.287 mio. Bruttoresultatet var positivt påvirket af den højere nettoomsætning og af højere effektivitet, mens de lavere nettosalgspriser pr. volumenenhed påvirkede negativt. Bruttoavancen var 0,7 procentpoint lavere end i 2015 og udgjorde 51,8 % mod 52,5 % i 2015. Faldet i bruttoavancen skyldes, at bruttoresultatet pr. volumenenhed som forventet

var lavere end i 2015 som følge af den ekstraordinære kampagneaktivitet i Finland, mens et ændret produkt- og markedsblanding påvirkede positivt. Målt gennemsnitligt pr. volumenenhed faldt nettosalgspriserne med 2,4 % og produktionsomkostninger med 1,6 %.

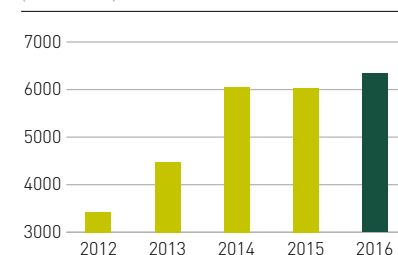
Salgs- og distributionsomkostningerne var i 2016 DKK 48 mio. højere end i 2015 og udgjorde DKK 1.982 mio. Salgsomkostningerne i 2016 var som planlagt højere som følge af en række vækstinitiativer, ligesom den positive udvikling i afsætningen naturligt medførte højere distributionsomkostninger end i 2015. Distributionsomkostningerne pr. volumenenhed var lavere end i 2015.

Administrationsomkostningerne var i 2016 DKK 15 mio. lavere end i 2015 og udgjorde DKK 305 mio. mod DKK 320 mio. i 2015. Udviklingen fra 2015 til 2016 skyldes dels omkostninger i 2015 til implementering af koncernens ERP-system i Finland, og dels at insourcing i Finland af IT-driften har medført lavere IT-omkostninger i 2016.

Resultat før afskrivninger og finansielle poster (EBITDA) steg i 2016 med DKK 81 mio. og udgjorde DKK 1.306 mio. mod

NETTOOMSÆTNING

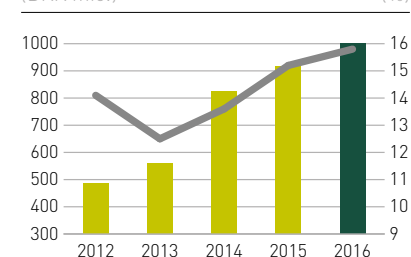
[DKK mio.]



EBIT OG EBIT-MARGIN

[DKK mio.]

(%)



■ EBIT — EBIT-margin

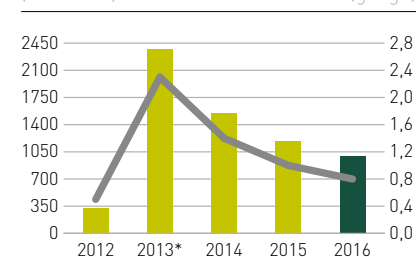
UDVIKLINGEN I AKTIVITETERNE I 2016 FORDELT PÅ MARKEDSSEGMENTER

	Vest-europa	Baltic Sea	Maltdrikke og Eksport	Ufordelt	Koncernen 2016	Koncernen 2015
Afsætning (t. hl)	3.764	5.227	687	-	9.678	9.100
Vækst (%)	2,9	9,2	4,7	-	6,4	1,4
Andel af afsætning (%)	39	54	7	-		
Nettoomsætning (DKK mio.)	2.870	2.986	484	-	6.340	6.032
Vækst (%)	5,2	4,7	7,2	-	5,1	-0,4
Andel af nettoomsætning (%)	45	47	8	-		
EBIT (DKK mio.)	527	395	108	-29	1.001	917
EBIT-margin (%)	18,4	13,2	22,3		15,8	15,2

NIBD OG NIBD/EBITDA

[DKK mio.]

(gange)



■ NIBD — NIBD/EBITDA

* opgjort proforma med Hartwalls realiserede EBITDA for hele året

DKK 1.225 mio. i 2015. Forbedringen af EBITDA skyldes både den højere nettoomsætning og optimering af omkostninger pr. volumenenhed. EBITDA-marginen steg med 0,3 procentpoint til 20,6 %. EBITDA blev i Q4 2016 på DKK 254 mio., hvilket var DKK 31 mio. bedre end i samme periode i 2015.

Resultat før finansielle poster (EBIT) blev i 2016 på DKK 1.001 mio., hvilket er DKK 84 mio. bedre end DKK 917 mio. i 2015. I Q4 2016 blev EBIT DKK 175 mio. mod DKK 143 mio. i samme periode i 2015.

EBIT-marginen var i 2016 på 15,8 % mod 15,2 % i 2015. EBIT-marginen var i 2016 højere i både Vesteuropa-segmentet og Baltic Sea-segmentet, mens den i segmentet for Maldrikke og Eksport var marginalt lavere end i 2015. I Q4 steg EBIT-marginen med 1,9 procentpoint i forhold til samme periode i 2015.

Finansielle poster udgjorde i 2016 en nettoomkostning på DKK 3 mio., hvilket er DKK 12 mio. lavere end i 2015. Renteomkostningerne udgjorde DKK 31 mio. og var DKK 15 mio. lavere end i 2015 både som følge af den lavere rentebærende gæld og en gennemsnitlig lavere rentesats. Modsat var resultatet efter skat af associerede virksomheder DKK 3 mio. lavere end i 2015 og udgjorde DKK 28 mio. Resultatet var påvirket negativt af et lavere resultat i Hansa Borg Bryggerierne.

Resultatet før skat steg i 2016 med DKK 96 mio. og udgjorde DKK 998 mio. mod DKK 902 mio. i 2015.

Skat af resultatet i 2016 udgjorde en omkostning på DKK 214 mio., hvilket er som forventet og svarende til en skatteprocent på 21 af resultatet eksklusive resultat efter skat af associerede virksomheder.

Årets resultat blev DKK 784 mio., hvilket er DKK 73 mio. bedre end de DKK 711 mio., som blev opnået i 2015.

Årets resultat i moderselskabet blev på DKK 748 mio. mod DKK 691 mio. i 2015. Udbytteindtægter fra datter- og associerede virksomheder udgjorde DKK 314 mio. mod DKK 297 mio. i 2015.

Balance

Royal Unibrews balance udgjorde pr. 31. december 2016 DKK 6.076 mio., hvilket er DKK 672 mio. lavere end pr. 31. december 2015. Balancesummen blev reduceret med ca. DKK 200 mio. som følge af salg af den sidste del af bryggerigrunden i Aarhus og med ca. DKK 325 mio. som følge af, at likvide beholdninger blev anvendt til afdrag på langfristet gæld. Varebeholdninger og tilgodehavender var marginalt mindre ved udgangen af 2016 end i 2015. Herudover blev balancesummen reduceret som følge af, at afskrivning og amortisation af langfristede aktiver oversteg netto investeringerne i 2016 med ca. DKK 130 mio. Den investerede kapital er i 2016 nedbragt med DKK 236 mio. Dette har sammen med en højere EBIT forbedret ROIC eksklusive goodwill med fem procentpoint til 28 %. ROIC inklusive goodwill steg to procentpoint til 18 %.

Egenkapitalandelen steg med fem procentpoint og udgjorde pr. 31. december 2016 48 % mod 43 % ved udgangen af 2015. Egenkapitalen udgjorde ultimo 2016 DKK 2.911 mio. mod DKK 2.935 mio. ultimo 2015. Ændringen på DKK -24 mio. sammensatte sig af årets positive totalindkomst på DKK 791 mio. med tillæg af værdien af den aktiebaserede aflønning på DKK 10 mio. og DKK 4 mio. skat relateret hertil og med fradrag af DKK 829 mio. udlodning til aktionærerne i form af udbytte og aktietilbagekøb. Totalindkomsten sammensætter sig af periodens resultat på DKK 784 mio. med tillæg af en positiv udvikling i værdien af sikringsinstrumenter på DKK 20 mio. og fradrag af negative valutakursreguleringer og andre reguleringer vedrørende udenlandske tilknyttede selskaber på DKK 9 mio. og af skat af totalindkomst på DKK 4 mio.

Den netto rentebærende gæld blev i 2016 nedbragt med DKK 193 mio. og udgjorde pr. 31. december 2016 DKK 991 mio. mod DKK 1.184 mio. ved udgangen af 2015. Udviklingen i den netto

rentebærende gæld var i 2016 bedre end forventet og sammensatte sig af det frie cash flow med fradrag af udlodning til aktionærerne.

Pengebindingen i arbejdskapital var negativ, DKK -881 mio., ved udgangen af 2016 mod DKK -990 mio. ved udgangen af 2015. Pengebindingen i arbejdskapitalen er øget med netto DKK 109 mio. Ændringen i arbejdskapitalen sammensatte sig af en forøgelse på DKK 129 mio. med likviditetsvirkning og en reduktion på DKK 20 mio. uden likviditetsvirkning vedrørende værdiregulering af sikringsinstrumenter. Pengebindingen i varebeholdninger, tilgodehavender fra salg og leverandørgæld steg med DKK 70 mio., mens de øvrige elementer af arbejdskapitalen steg med DKK 39 mio. I alle enheder er der fortsat stort fokus på styring af varebeholdninger og tilgodehavender fra salg samt styring af leverandørgæld.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter var i 2016 DKK 175 mio. lavere end i 2015 og udgjorde DKK 985 mio. (2015: DKK 1.160 mio.). Pengestrømmen sammensatte sig af periodens resultat reguleret for ikke likvide driftsposter på DKK 1.316 mio. (2015: DKK 1.235 mio.), en negativ arbejdskapitalrelateret pengestrøm på DKK 94 mio. (2015: positiv DKK 169 mio.), rentebetalinger på netto DKK 27 mio. (2015: DKK 47 mio.) og betalte skatter på DKK 210 mio. (2015: DKK 197 mio.).

Det frie cash flow var i 2016 DKK 10 mio. mindre end i 2015 og udgjorde DKK 1.022 mio. (2015: DKK 1.032 mio.). Pengestrømmen fra driftsaktiviteter og udbytte fra associerede virksomheder faldt med DKK 177 mio., og investeringer i langfristede materielle aktiver var netto DKK 167 mio. mindre end i 2015. Indtægter fra salg af aktiver, i al væsentlighed vedrørende bryggerigrunden i Aarhus, var DKK 177 mio. højere, mens investeringer modsat var DKK 10 mio. højere. Det frie cash flow i Q4 2016 blev på DKK 187 mio. (2015: DKK 239 mio.) og var DKK 52 mio. lavere end i 2015, som var positivt påvirket med DKK 160 mio. vedrørende den ekstraordinære kampagne i Finland.

Vesteuropa

Segmentet Vesteuropa omfatter mærkerne for øl og læskedrikke i Danmark og Tyskland samt Italien. I 2016 udgjorde Vesteuropa 45 % af koncernens nettoomsætning og 51 % af fordelt EBIT (2015: 45 % henholdsvis 52 %).

I 2016 steg afsætningen i Vesteuropa med 3 %, og Royal Unibrew har øget sine markedsandele for brandede øl og læskedrikke.

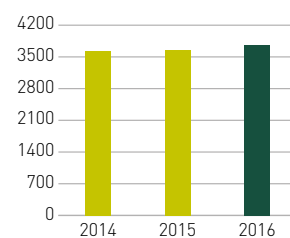
Nettoomsætningen af øl og læskedrikke steg med 2 %. En forskydning mod både produkter og salgskanaler i Danmark og Tyskland med højere nettosalgspriser pr. volumenenhed havde en positiv effekt på udviklingen i omsætningen, mens kanalforskydningen i Italien havde en negativ effekt. Det nye samarbejde med PepsiCo om salg af snackprodukter med-

førte en stigning i nettoomsætningen på 2,9 %. Udviklingen i Q4 var som for året.

Resultat før finansielle poster (EBIT) steg i 2016 med DKK 34 mio. fra DKK 493 mio. i 2015 til DKK 527 mio. i 2016. Stigningen i EBIT skyldes en styrkelse af markedspositionen i Danmark/Tyskland samt en gunstig udvikling i produktmikset. EBIT-marginen steg med 0,3 procentpoint til 18,4 %, trods en negativ effekt på EBIT-marginen fra salget af snackprodukter.

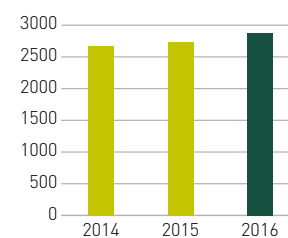
AFSÆTNING

(t.hl)



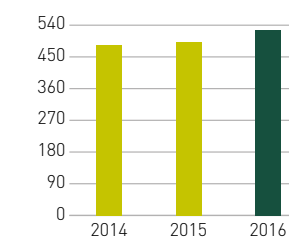
NETTOOMSÆTNING

(DKK mio.)



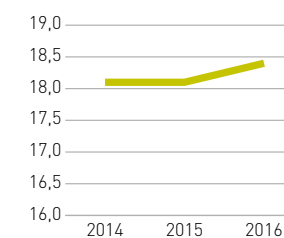
EBIT

(DKK mio.)



EBIT-MARGIN

(%)



VESTEUROPA

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl)	3.764	3.659	3	892	880	1
Nettoomsætning, drikkevarer (DKK mio.)	2.791	2.728	2	643	632	2
Nettoomsætning (DKK mio.)	2.870	2.728	5	661	632	5
EBIT (DKK mio.)	527	493		90	86	
EBIT-margin (%)	18,4	18,1		13,6	13,5	

Danmark og Tyskland

Udviklingen i 2016

I **Danmark og Tyskland** skønnes det, at danskernes forbrug af brandede øl og læskedrikke såvel som det totale forbrug steg svagt i 2016 på trods af, at sommervejret samlet set ikke var så godt som i 2015.

Royal Unibrews afsætning steg i 2016 med 3 %, og nettoomsætningen af drikkevarer steg med 4 %. Det vurderes, at Royal Unibrews markedsandele for både brandede øl og læskedrikke steg, blandt andet som følge af en række kommercielle initiativer og produktinnovation, som ligeledes påvirkede nettoomsætningen pr. volumenenhed positivt, mens en forskydning fra On-Trade mod Off-Trade salgskanalen påvirkede negativt. Salget af PepsiCo's snackprodukter udviklede sig i det første år som planlagt og medførte yderligere 3,7 % stigning i nettoomsætningen.

Royal Unibrew gennemførte i 2016 flere succesfulde lanceringer af nye produkter. Blandt de nye ølprodukter var Royal Økologisk Classic, Albani Mosaic IPA og Tivoli Beer, ligesom craft beer mærkerne Schiøtz og Lottrup blev introduceret som



fadølsprodukter i On-Trade salgskanalen. I læskedrik-segmentet blev der lanceret Nikoline Rød Grape samt nye varianter af Faxe Kondi Free og Faxe Kondi Booster. De danske forbrugere har taget godt imod de nye produkter. Suppleringen af drikkevarerporteføljen med snackprodukter har skabt synergier og en positiv udvikling for begge produktkategorier. "Tak Rock"-konceptet understøttes fortsat af samarbejdet med det legendariske danske rockband Dizzy Mizz Lizzy.

Profil

Royal Unibrew er den næststørste udbyder af øl og læskedrikke til de danske forbrugere, og herudover sælges der Faxe-øl til det tyske marked.

Vi udbyder en kombination af stærke lokale, nationale og internationale øl-brands. Royal Beer, Schiøtz, Lottrup, Kissmeyer og det internationale licensbrand Heineken udbydes på hele det danske marked, mens vores øvrige brands som Albani, Ceres og Thor primært udbydes i de områder, hvor de har en stærk lokal forankring.

Inden for læskedrikke udbyder vi både egne brands og licensbaserede brands fra PepsiCo-koncernen. Vores egne brands omfatter Faxe Kondi, der er det ledende brand inden for lemon/lime-segmentet, samt Nikoline. Pepsi-produkterne omfatter blandt andet Pepsi, Pepsi Max, 7UP og Mirinda.

Egekilde er et førende dansk brand inden for kildevand og naturligt mineralvand og udbydes i en række smagsvarianter – både med og uden brus. Vi udbyder også energidrikken Faxe Kondi Booster samt under Tempt-brandet en række cider-, Ready-To-Drink- og shots-produkter.

Udbuddet af drikkevarer suppleres med PepsiCo's Lays og Bugles snackprodukter. Royal Unibrew har to produktionsanlæg i Danmark – et i Faxe og et i Odense. Kunderne i både Off-Trade- og On-Trade salgskanalen serviceres med direkte distribution fra egne terminaler.

DANMARK OG TYSKLAND

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl.)	3.365	3.257	3	819	806	2
Nettoomsætning, drikkevarer (DKK mio.)	2.220	2.141	4	536	520	3
Nettoomsætning (DKK mio.)	2.299	2.141	7	554	520	7

Italien

Udviklingen i 2016

Markedssituationen i **Italien** er fortsat præget af forbruger-tilbageholdenhed, og forbruget i 2016 skønnes at have været på samme niveau som i 2015, hvis der ses bort fra effekten af, at sommervejret var dårligere i 2016 end i 2015, hvor det var ekstraordinært godt.

Royal Unibrews afsætning var i 2016 1 % lavere end i 2015, og nettoomsætningen faldt med 3 % som følge af et ændret kanal- og produktmiks. Det vurderes, at Royal Unibrew har fastholdt sin markedsandel i premium- og super-premium segmentet i 2016.

I 2016 er der lanceret craft beer produkter i både On-Trade og Off-Trade salgskanalen, mens salget af Faxe 10%, som blev lanceret i On-Trade salgskanalen i 2015, fortsat steg i 2016, men fra et lavt niveau.

Markedsføringen af Ceres Strong Ale er over de seneste år med succes ændret til at være væsentligt mere fokuseret på sociale medier og aktivering af forbrugere frem for traditionel markedsføring. Dette har medvirket til at styrke profilen blandt forbrugere mellem 18 og 24 år.



Profil

Ceres Strong Ale er blandt markedslederne inden for øl i super premium-segmentet, og Royal Unibrew har en betydelig markedsandel i dette segment.

Ca. 70 % af Ceres Strong Ale vurderes at blive forbrugt "out-of-home", mens den resterende del forbruges "at-home". Den generelle fordeling af ølmarkedet i Italien er 40 % "out-of-home" og 60 % "at-home". Ceres Strong Ale er et af de bredest distribuerede brands inden for ølkategorien i Italien og specielt i On-Trade-segmentet.

Royal Unibrew sælger også Ceres Red Erik i super premium-segmentet, Nørden i craft beer-segmentet samt pilsnertyperne Ceres Top Pilsner og Faxe i premium-segmentet.

Det italienske marked forsynes via eksport fra vores danske bryggerier.

Distribution i On-Trade-kanalen sker via mange grossister, der servicere og leverer til kunder, og via et antal Cash & Carry-kunder, hvor On-Trade-kunderne selv henter varerne. Detailhandelskunderne serviceres enten direkte via butikker eller centralagere. Alle varer leveres via tredjepartsleverandører.

ITALIEN

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl.)	399	402	-1	73	74	-1
Nettoomsætning (DKK mio.)	571	587	-3	107	112	-4

Baltic Sea

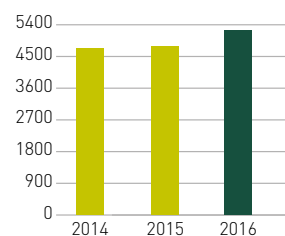
Segmentet Baltic Sea omfatter primært markederne i Finland og Baltikum (Litauen, Letland og Estland). I 2016 udgjorde Baltic Sea 47 % af koncernens nettoomsætning og 38 % af fordelt EBIT (2015: 47 % henholdsvis 37 %).

Royal Unibrews afsætning steg i 2016 med 9 %, og nettoomsætningen steg med 5 %. Udviklingen i både afsætning og nettoomsætning var væsentligt påvirket af en ekstraordinær kampagneaktivitet i Finland, som startede i Q4 2015. Det nye samarbejde med PepsiCo om produktion, salg og distribution af læskedrikprodukter i Baltikum påvirkede også udviklingen i 2016 positivt. Modsat påvirkede et lavere forbrug i Baltikum negativt. Den gennemsnitlige nettoomsætning pr. volumenhed var for året lavere grundet kampagneaktiviteten i Finland.

Resultat før finansielle poster (EBIT) var DKK 40 mio. højere end i 2015 og udgjorde DKK 395 mio. Value management og effektiviseringer har påvirket indtjeningen positivt. EBIT-marginen steg 0,7 procentpoint fra 12,5 % til 13,2 %, og var positivt påvirket af det ændrede markedsmiks, mens kampagneaktiviteten og et ændret produktmiks i Baltikum har påvirket negativt i 2016.

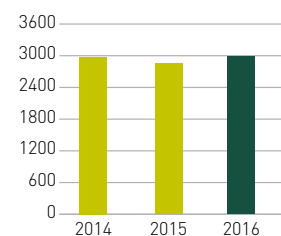
AFSÆTNING

(t. hl)



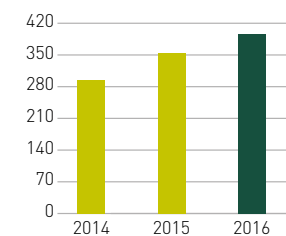
NETTOOMSÆTNING

(DKK mio.)



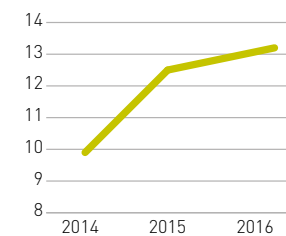
EBIT

(DKK mio.)



EBIT-MARGIN

(%)



BALTIC SEA

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl)	5.227	4.785	9	1.166	1.225	-5
Nettoomsætning (DKK mio.)	2.986	2.852	5	690	697	-1
EBIT (DKK mio.)	395	355		65	45	
EBIT-margin (%)	13,2	12,5		9,4	6,4	

Finland

Udviklingen i 2016

Det **finske** forbrug af øl-, læskedrik-, vin- og spiritusprodukter var i 2016 fortsat påvirket af den udfordrende økonomiske situation, tilbageholdende forbrugere og gennemførte såvel som planlagte finanspolitiske stramninger. Situationen forventes hverken på kort eller mellemlang sigt at forandre sig væsentligt. Forbruget i 2016 var desuden negativt påvirket af dårligere vejr end i 2015. Forbruget af brandede produkter skønnes i 2016 at være på samme niveau som i 2015.

I 2016 steg afsætningen med 13 % som følge af en ekstraordinær kampagneaktivitet hos en stor detailhandelskæde. Kampagnen har resulteret i en øget markedsandel for brandede ølprodukter. Korrigeret for kampagnen skønnes Royal Unibrews samlede markedsandel for brandede produkter at være lavere end i 2015. Nettoomsætningen steg med 6 % og var betydeligt lavere pr. salgsenhed end i 2015, hvilket væsentligst skyldtes kampagneaktiviteten, men også det ændrede miks mellem On-Trade, Convenience og Off-Trade. Eksklusive den ekstraordinære kampagneaktivitet steg nettoomsætningen pr. volumenenhed, hvilket primært skyldes value management initiativer. I Q4, hvor der også i 2015 var ekstraordinær kampagneaktivitet, var afsætningen og nettoomsætningen i 2016 henholdsvis 8 % og 2 % lavere end

i 2015, hvilket både skyldes value management initiativer i 2016 og lageropbygning i forbindelse med opstarten af den ekstraordinære kampagneaktivitet i 2015.

Hartwalls kommercielle position som en markedsledende drikkevarevirksomhed i Finland er løbende blevet styrket siden Royal Unibrews køb af virksomheden. Der fokuseres på value management blandt andet ved at styrke partnerskaber, skabe øget værdi for kunderne og arbejde fokuseret med pris-, pack-, promo- og kanalmiks. Innovationsniveauet er højt for til stadighed at kunne tilbyde en stærk portefølje af produkter, som kunder og forbrugere efterspørger. I 2016 blev der lanceret flere nye produkter, herunder Polar Monkey, en innovativ craft beer, og Jaffa C+, en læskedrik med ekstra vitaminer. Samtidig er distributionen af Aura, et stærkt regionalt ølbrand, blevet øget markant for derved at give forbrugerne et autentisk regionalt valg.

Der arbejdes fortsat med at skabe større agilitet med henblik på kontinuerligt at forbedre arbejdsprocesser og fleksibilitet i organisationen for dermed at opnå øget effektivitet. I Q1 2016 blev koncernens ERP-system SAP implementeret i Hartwall, og hermed blev det sidste store, enkeltstående element i integrationen af Hartwall i Royal Unibrew gennemført.

Profil

Hartwall er en drikkevarevirksomhed med et bredt sortiment og en klar position som nummer to i Finland.

På det finske øl- og læskedrikmarked udbyder vi en kombination af egne stærke lokale og nationale brands og internationale brands samt herudover en række internationale spiritus- og vinbrands.

I øl-segmentet udbydes egne mærker som Karjala, Lapin Kulta, Aura, Hartwall Classic og Polar Monkey (craft beer) og de internationale licensbrands Heineken og Fosters. Derudover udbydes en række finsk forankrede alkoholprodukter som Original Long Drink i RTD-kategorien og Upcider i cider kategorien.

I læskedrik-segmentet udbydes egne brands som Jaffa, ED inden for energidrikke samt Novelle i vandkategorien og internationale brands fra PepsiCo's produktportefølje.

Hartwall udbyder på agenturbasis en række internationale spiritus- og vinbrands som Johnny Walker, Captain Morgan, Lanson, Baileys og J. P. Chenet.

Hartwall har to produktionsanlæg i Finland – et i Lahti, der producerer alle produkter undtagen kildevand, og et i Karijoki, der producerer kildevand.

Kunderne i både Off-Trade og On-Trade serviceres med direkte distribution fra egne terminaler.

FINLAND

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl.)	3.317	2.929	13	764	826	-8
Nettoomsætning (DKK mio.)	2.334	2.212	6	552	562	-2

Baltikum

Udviklingen i 2016

Forbruget på det **baltiske** marked er i 2016 faldet væsentligt i øl- og juice-kategorierne – både som følge af det dårlige vejr i juli og august og øgede afgifter, udvidelse af pantordningen i Litauen samt indførelse af indsamlingsgebyr for emballage i Litauen. Faldet skønnes at være i niveauet 5-7%. Det skønnes, at Royal Unibrew eksklusiv Pepsi-porteføljen generelt har fastholdt sine markedsandele for brandede produkter.

Det nye samarbejde med PepsiCo om produktion, salg og distribution af læskedrikkeprodukter udviklede sig som planlagt og bidrog til, at Royal Unibrews af- og nettoomsætning steg. Afsætningen steg med 3%, mens nettoomsætningen steg med 2% i 2016 og var negativt påvirket dels af den volatilitet i forbrugerpriserne, som opstod i begyndelsen af 2016 i forbindelse med afgiftsstigninger i både Letland og Litauen, og dels implementeringen af pant og indsamlingsgebyr på dåseprodukter i Litauen. Nettoomsætningen pr. volumenenhed var lavere i 2016 end i 2015, men var positivt påvirket af en øget afsætning af craft beer og negativt påvirket af en øget afsætning af læskedrikke.



Innovationsniveauet i Baltikum var højt med mange lanceringer i 2016 i både Litauen og Letland. Lielvardes og Vilkmarges Belgian Dubbel blev lanceret i craft beer-kategorien og Kalnapilis 4,5 Select i premium-øl-kategorien, ligesom Lielvardes Pale Ale og Lielvardes IPA blev lanceret på dåse. I kategorien af sunde grøntsagsjuicer tilsat vitaminer blev Royal Unibrews egenudviklede Cido Veggie lanceret, og i kategorien af sportsdrikke blev Mangali Active L-carnitine med vitaminer og mineraler lanceret.

Profil

Royal Unibrew er en betydende drikkevarevirksomhed i Baltikum, og vi udbyder en kombination af egne stærke nationale brands samt internationale brands fra Heineken og PepsiCo.

Royal Unibrews bryggerivirksomhed Kalnapilio-Tauro Grupe er den næststørste i Litauen med de nationale øl-brands Kalnapilis og Taurus, craft beer brandet Vilkmarges samt Faxe og Heineken som internationale brands. I læskedrik-kategorien udbydes PepsiCo's produkter og Kalnapilis Norte, mens Cido er det næststørste brand inden for juice.

Royal Unibrews Cido Grupa i Letland er den største udbyder inden for juice og vand. Her udbyder vi en komplet portefølje inden for juiceprodukter under brandet Cido, mineralvand under brandet Mangali, nektardrikke under brandet Fruts og PepsiCo's læskedrikke. Samtidig er Cido Grupa nummer tre inden for øl med de nationale øl-brands Lacplesas Alus og Livu Alus, craft beer brandet Lielvardes samt Heineken som internationalt brand.

I Estland er de primære brands Cido og Pepsi i læskedrik-kategorien samt Meistriti Gildi, Faxe og Heineken i øl-kategorien.

Royal Unibrew har tre produktionsanlæg i de baltiske lande – et i Litauen, som producerer øl, og to i Letland, som producerer henholdsvis øl og læskedrikke.

Salget sker Business-to-Business, og distributionen sker direkte til de enkelte kunder i Off-Trade og On-Trade fra egne terminaler.

BALTIKUM

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl.)	1.910	1.856	3	402	399	1
Nettoomsætning (DKK mio.)	652	640	2	138	135	2

Maltdrikke og Eksport

Segmentet Maltdrikke og Eksport omfatter eksport- og licensforretningen for maltdrikke og eksport af øl til øvrige markeder. I 2016 udgjorde Maltdrikke og Eksport 8 % af koncernens nettoomsætning og 11 % af fordelt EBIT (2015: 8 % henholdsvis 11 %).

Forretningsområdet "Maltdrikke og Eksport" omfatter en eksport- og licensforretning, primært af ikke alkoholiske maltdrikke, men også af eksport af øl-brandet Faxe.

De væsentligste markedsområder for vores maltdrikke og eksport af Faxe er lande i Americas-regionen og Afrika samt for maltdrikkes vedkommende blandt etniske befolkningsgrupper fra disse områder bosat i og omkring større byer i Europa og USA.

Vi har flere internationalt stærke brands inden for mørke maltdrikke, som sælges i premium-segmentet. Vitamalt vurderes at være det bredest distribuerede malt-brand på globalt plan, mens Supermalt og Powermalt har stærke regionale positioner.

Markederne for Maltdrikke og Eksport forsynes primært via eksport fra vores danske bryggerier, men også i enkelte tilfælde på basis af licensaftaler med lokale bryggerier.

Salgsorganisationen, der i stor udstrækning er placeret på de enkelte markeder, samarbejder tæt med distributionspartnerne om de kommercielle prioriteringer og markedsførings tiltag.



Udviklingen i 2016

Afsætningen steg i 2016 med 5 % og nettoomsætningen med 7 %. Væksten relaterer sig til alle markeder og primært til øl-kategorien. Valutakursudviklingen påvirkede nettoomsætningen negativt med ca. DKK 7 mio. Nettoomsætningen pr. volumenenhed steg på trods af valutakurspåvirkningen, hvilket skyldes et ændret markedsmiks.

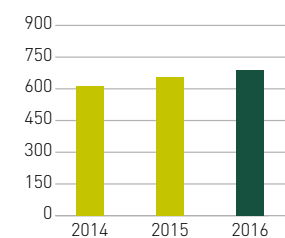
Afsætningen i segmentet er karakteriseret ved, at der eksporteres større mængder ad gangen til distributører, hvorfor der ved sammenligning af perioder skal tages højde for lagerforskydninger. Det vurderes, at der ved udgangen af Q4 2016 var opbygget lagre hos distributørerne, hvilket påvirkede afsætningen i Q4 positivt. Distributørernes salg til kunder og forbrugere svarer til Royal Unibrews leverancer for året som helhed, men med markedsforskydninger. Distributørerne på de afrikanske markeder reducerede således deres lagre, mens distributørerne på de øvrige markeder øgede lagerbeholdningerne.

Resultat før finansielle poster (EBIT) blev i 2016 på DKK 108 mio., hvilket er DKK 6 mio. højere end i 2015. Valutakursudviklingen påvirkede negativt med ca. DKK 2 mio. Udviklingen i EBIT er tilfredsstillende set i lyset af den udfordrende makroøkonomiske udvikling i de råstofafhængige økonomier og den i mange tilfælde negative udvikling i de lokale valutaer over for EUR og USD, som Royal Unibrew sælger i. EBIT-marginen var i 2016 22,3 %. Korrigeret for den negative valutakurseffekt var EBIT-marginen i 2016 på 22,5 % og som i 2015.

Som planlagt blev der også i 2016 i lighed med i 2015 investeret i at styrke forretningen med fokus på større tilstedeværelse på allerede etablerede markeder og på de nye markeder, der er etableret i de foregående år.

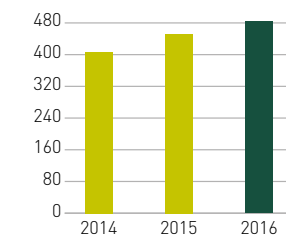
AFSÆTNING

(t.hl)



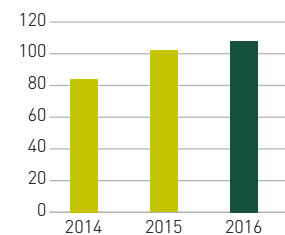
NETTOOMSÆTNING

(DKK mio.)



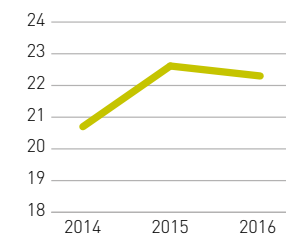
EBIT

(DKK mio.)



EBIT-MARGIN

(%)



MALTDRIKKE OG EKSPORT

	2016 1.-4. kvrt.	2015 1.-4. kvrt.	Ændring i %	2016 4. kvartal	2015 4. kvartal	Ændring i %
Afsætning (t. hl)	687	656	5	163	130	26
Nettoomsætning (DKK mio.)	484	452	7	115	94	22
EBIT (DKK mio.)	108	102		20	19	
EBIT-margin (%)	22,3	22,5		17,1	20,3	



Governance



Aktionærforhold

Royal Unibrew ønsker en åben dialog med aktionærerne og ønsker ligeledes at holde dem løbende orienteret om selskabets udvikling. Royal Unibrew lægger derfor vægt på at give rettidig og fyldestgørende information om mål og strategi, forretningsaktiviteter, udviklingen på selskabets markeder samt de økonomiske resultater.

STAMOPLYSNINGER

Aktiekapital, DKK	108.200.000
Antal aktier	54.100.000
Stykstørrelse	DKK 2
Antal aktieklasser	1
Stemmeretsbegrænsning	Ingen
Noteringssted	Nasdaq Copenhagen A/S
Kort navn	RBREW
ISIN-kode	DK0060634707
Bloomberg-kode	RBREW DC
Reuter-kode	RBREW.CO
Indeks	LargeCap

UDVIKLING I ROYAL UNIBREWS AKTIEKAPITAL

t.DKK	2016	2015	2014	2013	2012
Aktiekapital 1/1	110.985	110.985	110.985	105.700	111.865
Kapitalnedsættelse	-2.785			-4.800	-6.165
Kapitaludvidelse				10.085	
Aktiekapital 31/12	108.200	110.985	110.985	110.985	105.700

Aktieinformation

Royal Unibrew-aktien er noteret på Nasdaq Copenhagen A/S, og Royal Unibrew indgår i LargeCap-indekset.

Der blev i 2016 omsat i alt 22.299.898 aktier svarende til 41,2 % af det samlede antal aktier (ultimo året) via Nasdaq Copenhagen A/S (kilde: Bloomberg). Omsætningen udgjorde DKK 6.455 mio. (2015: DKK 5.541 mio.) og er dermed steget med 16%.

Ultimo 2016 var kursen på Royal Unibrew-aktien 272,6 mod 280,1 pr. aktie a DKK 2 ultimo 2015. Royal Unibrews markedsværdi udgjorde DKK 14.748 mio. ved udgangen af 2016 mod DKK 15.543 mio. ved udgangen af 2015. Hver aktie giver én stemme, og alle aktionærer, som er noteret i selskabets aktiebog, er stemmeberettigede.

Bestyrelsen har bemyndigelse til i perioden indtil 30. april 2019 at forhøje selskabets aktiekapital ad en eller flere gange med op til i alt nominelt DKK 11.000.000.

Change of control

Gennemførelse af et overtagelsestilbud, som medfører, at kontrollen med selskabet ændres, giver enkelte samhandelspartnere og långivere ret til at opsige indgåede samhandelsaftaler. Vedrørende aftaler med selskabets ledelse henvises til afsnittet om vederlagsforhold.

Egne aktier i 2016

Bestyrelsen fik på generalforsamlingen den 28. april 2015 bemyndigelse til at erhverve egne aktier op til 10 % af den samlede aktiekapital i perioden indtil generalforsamlingen den 27. april 2016, hvor der blev givet en ny bemyndigelse for perioden indtil generalforsamlingen i 2017.

Bestyrelsen igangsatte den 2. marts 2016 et aktietilbagekøbsprogram med en maksimal kursværdi på DKK 450 mio. i perioden frem til 28. februar 2017. Der var pr. 31. december 2016 erhvervet 1.291.266 stk. egne aktier til en kursværdi på DKK 386 mio., og i 2017 er der erhvervet yderligere 238.580 stk. aktier til en kursværdi på DKK 64 mio. Det igangsatte aktietilbagekøbsprogram, som er afviklet efter "Safe Harbour"-metoden, er således fuldt gennemført.

Royal Unibrew har i 2016 i alt erhvervet 1.503.489 stk. egne aktier til en kursværdi på DKK 444 mio. og ejede pr. 31. december 1.603.107 egne aktier a nominelt DKK 2, svarende 3,0 % af selskabets aktiekapital, hvoraf 400.000 stk. er til brug for afdækning af incitamentsprogrammer for direktionen. Det samlede antal aktier i selskabet er i alt 54.100.000 inklusive egne aktier.

Ejerforhold

Royal Unibrew havde ved udgangen af 2016 ca. 18.000 navnenoterede aktionærer, som tilsammen ejede 94 % af den samlede aktiekapital.

Følgende aktionærer har i henhold til de seneste selskabsmeddelelser eller anden offentliggørelse en aktiebeholdning på mere end 5 % af aktiekapitalen:

Aktionær	Ultimo februar 2017
Chr. Augustinus Fabrikker A/S, Danmark	10,4 % (oplyst 11. december 2009)
HC Royal Holding OY Ab, Finland	7,1 % (oplyst 6. maj 2015)

Medlemmer af bestyrelsen og direktionen er omfattet af Royal Unibrews insiderregler, og deres samt deres nærtstående aktiehandler er ifølge markedsmisbrugsforordningen underlagt indberetningspligt. Personer med intern viden samt deres ægtefæller og børn under 18 år kan kun handle Royal Unibrew-aktier, når bestyrelsen har meddelt, at vinduet for handel med aktier er åbent (forudsat at de ikke besidder intern viden). Dette gælder normalt i en periode på fire uger efter offentliggørelsen af en regnskabsmeddelelse.

Bestyrelsesmedlemmer ejede pr. 31. december 2016 19.175 aktier i selskabet, og medlemmer af direktionen ejede 524.230 aktier, svarende til samlet 1 % af aktiekapitalen.

Generalforsamling

Selskabets ordinære generalforsamling afholdes den 27. april 2017 kl. 17.00 på Ceres Park & Arena i Aarhus.

Indkaldelse til generalforsamlingen vil ske elektronisk, og informationer omkring tilmelding til elektronisk kommunikation findes på Royal Unibrews hjemmeside www.royalunibrew.com under "Investor".

Navnenotering sker ved henvendelse til det pengeinstitut, hvor aktierne ligger i depot.

Bestyrelsens beslutninger og forslag til generalforsamlingen

Bestyrelsen vil foreslå, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til at erhverve egne aktier svarende til op til 10 % af aktiekapitalen, og at bemyndigelsen gælder i perioden indtil næste ordinære generalforsamling.

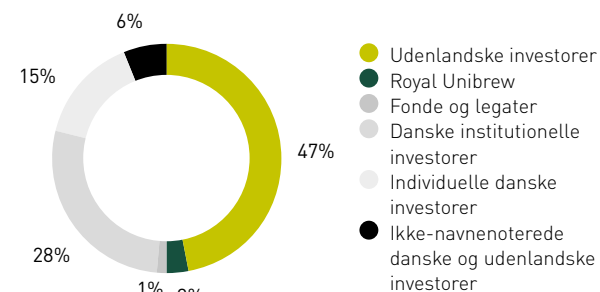
Bestyrelsen foreslår endvidere, at der udloddes et udbytte for regnskabsåret i 2016 på DKK 8,15 pr. aktie a DKK 2, samt at der sker annullering af 1.400.000 stk. af de aktier, der blev erhvervet under aktietilbagekøbsprogrammet igangsat i 2016.

Investor Relations-aktiviteter

Royal Unibrew tilstræber at sikre en åben og rettidig information til sine aktionærer og øvrige interessenter.

Der pågår løbende en række aktiviteter for at sikre en god kontakt med selskabets interessenter. Royal Unibrew har i 2016 blandt andet afholdt fire audiocasts i forbindelse med offentliggørelsen af henholdsvis årsrapport 2015, delårsrapport for 1. kvartal, 1. halvår, 3. kvartal 2016 samt en audiocast i forbindelse med offentliggørelsen af det kommende CEO-skifte. Royal Unibrew afholder desuden analytiker- og investormøder i både ind- og udland i forbindelse med offentliggørelse af delårs- og årsrapporter. Samlet har der i 2016 været afholdt ca. 200 individuelle møder med investorer og analytikere.

AKTIONÆRSAMMENSÆTNING ULTIMO 2016



UDBYTTEDATOER FOR 2017

27. april 2017	Beslutning på generalforsamling
27. april 2017	Sidste handelsdag med ret til udbytte for 2016
28. april 2017	Første handelsdag uden ret til udbytte for 2016
2. maj 2017	Udbetaling af udbytte

ROYAL UNIBREW-AKTIEEN DÆKKES AF:

Selskab	Analytiker
ABG Sundal Collier	Michael Rasmussen
Bryan, Garnier & Co	Nikolaas Faes
Carnegie	Jonas Guldborg Hansen
Danske Bank	Tobias C. Bjørklund
Deutsche Bank	Tristan Van Strien
Handelsbanken	Karri Rinta
Jyske Bank	Frans Høyer
Nordea Bank	Hans Gregersen
SEB Enskilda	Søren Samsøe

FINANSKALENDER FOR 2017

27. april 2017	Delårsrapport for perioden 1. januar - 31. marts 2017
27. april 2017	Ordinær generalforsamling på Ceres Park & Arena i Aarhus
21. august 2017	Delårsrapport for perioden 1. januar - 30. juni 2017
22. november 2017	Delårsrapport for perioden 1. januar - 30. september 2017

KONTAKT TIL IR

Aktionærer, analytikere, investorer, børsrådgiver-selskaber samt andre interesserede, der har spørgsmål vedrørende Royal Unibrew bedes henvende sig til:

Royal Unibrew A/S
Faxe Alle 1
4640 Faxe

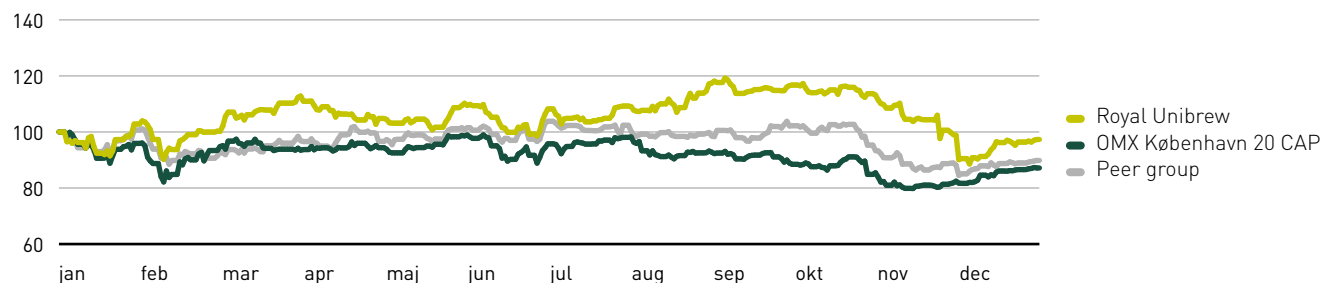
Kontaktpersoner

CFO Lars Jensen
(IR-ansvarlig)
Lars.jensen@royalunibrew.com

Ginette Maasbøl
(daglig IR-kontakt)
Ginette.maasbol@royalunibrew.com
Telefon 29 23 00 12

AKTIEKURSDVIKLING 2016

(indeks)



Note: Peer-gruppen består af Carlsberg, Heineken, Anheuser-Busch InBev og Molson.

(kilde: Bloomberg)

AKTIERELATEREDE NØGLETAL

Pr. aktie a DKK 2 – DKK	2016	2015	2014	2013	2012
Moderselskabets aktionærers andel af resultat pr. aktie	14,7	13,0	11,3	9,2	7,1
Moderselskabets aktionærers udvandede andel af resultat pr. aktie	14,6	12,9	11,2	9,2	7,1
Frit cash flow pr. aktie	19,2	18,9	14,9	11,7	9,1
Kurs ultimo pr. aktie	272,6	280,1	217,4	147,2	98,4
Udbytte pr. aktie	8,15	7,20	6,80	0,00	4,80
Antal aktier	54.100.000	55.492.500	55.492.500	55.492.500	52.850.000

Aktiestykstørrelsen blev i 2015 ændret fra DKK 10 til DKK 2. Sammenligningstal for perioden 2012-2014 er angivet pr. aktie a DKK 2.

ROYAL UNIBREW DELTOG I 2016 BLANDT ANDET I

- SEB's Nordic Seminar i København
- Deutsche Banks Access Pan European Small & Mid Cap Series i London
- SEB's Nordic Market Day i New York og Boston
- Nordeas Norwegian Clients Reversed Roadshow i København
- Deutsche Banks Access Global Consumer Conference i Paris
- Handelsbankens Nordic Mid/Small Cap Seminar i Stockholm
- Carnegies Small & Mid Cap Seminar, i BAML's Global Consumer & Retail Conference i London
- ABG Sundal Colliers investormøde på Faxe Bryggeri
- Bryan, Garniers & Co's Annual Consumer Goods Conference i Paris
- Danske Banks Copenhagen Winter Seminar.

Audiocasts og præsentationer fra audiocasts og seminarer er tilgængelige på Royal Unibrews hjemmeside, www.royalunibrew.com under "Investor".

Selskabsledelse

Royal Unibrew har fokus på at drive virksomhed og indrette sine ledelsessystemer i overensstemmelse med principperne for god selskabsledelse. Målet er at sikre, at Royal Unibrew bedst muligt lever op til sine forpligtelser over for aktionærer, kunder, medarbejdere, myndigheder samt øvrige interessenter, og at den langsigtede værdiskabelse understøttes.

Anbefalinger fra Komitéen for god Selskabsledelse, gældende love og regulering på området, best practice og interne regler sætter rammen for Royal Unibrews selskabsledelse.

Royal Unibrew følger anbefalingerne vedrørende god selskabsledelse med ganske få undtagelser, som der redegøres for nedenfor.

På Royal Unibrews hjemmeside <http://investor.dk.royalunibrew.com/governance.cfm> findes en detaljeret beskrivelse af, hvorledes bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne for god selskabsledelse fra Komitéen for god Selskabsledelse.

Mangfoldighed

Redegørelse sker i henhold til Årsregnskabslovens § 99 b.

Det er Royal Unibrews mål at fremme mangfoldigheden i virksomheden, herunder at opnå en fornuftig repræsentation af begge køn, i både bestyrelsen og den øverste lederkreds. Det sker ud fra et ønske om at styrke virksomhedens alsidighed, samlede kompetencer og skabe bedre beslutningsprocesser.

Den internationale lederkreds i Royal Unibrew – bestående af direktionen og gruppen herunder – er sammensat af 65 % (2015: 65 %) mænd og 35 % (2015: 35 %) kvinder. Det er

Royal Unibrew følger anbefalinger vedrørende god selskabsledelse fra Komitéen for god Selskabsledelse med følgende to undtagelser:

Ledelsesudvalg (anbefaling 3.4):

Det **anbefales**, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget.

- Bestyrelsen i Royal Unibrew har besluttet kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver. Som følge heraf er formanden for bestyrelsen, som lovgivningen giver mulighed for, også formand for revisionsudvalget. Bestyrelsens beslutning om kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver skal ses i lyset af selskabets størrelse, gennemsigtighed i rapporteringen og klare procedurer. Som følge

heraf ser selskabets bestyrelse ikke et behov for et særskilt revisionsudvalg.

Oplysninger om vederlagspolitikken (anbefaling 4.2):

Det **anbefales**, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

- Oplysninger om vederlag til medlemmer af bestyrelsen fremgår i afsnittet "Vederlagsforhold". For nærværende vurderes det ikke at være væsentligt for interessenternes vurdering af selskabet at offentliggøre oplysninger om vederlag til direktionens enkelte medlemmer. Det samlede vederlag til direktionen fremgår af note 5. Direktionens vederlag vurderes at være i overensstemmelse med forholdene i sammenlignelige selskaber. Direktionens vederlag er i overensstemmelse med vederlagspolitikken.

målet, at repræsentationen af hvert køn skal være mindst 40 %. Når der skal rekrutteres nye ledere, lægges der vægt på at identificere kandidater af begge køn og skabe lige vilkår, og Royal Unibrew søger at fremme kvindelige kandidaters lyst til at påtage sig lederopgaver.

Blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i Royal Unibrew er der p.t. seks mænd og en kvinde, og blandt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er der tre mænd og en kvinde. Bestyrelsen har siden 2014 haft to generalforsamlingsvalgte, internationale bestyrelsesmedlemmer, mens fem har dansk nationalitet. Det er målet, at andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer inden 2020 skal være omkring 20 %. Der har ikke været udskiftning blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i 2016, hvorfor målet på 20 % endnu ikke er nået.

Det er bestyrelsens mål, at dens medlemmer bedst muligt skal supplere hinanden i forhold til alder, baggrund, nationalitet, køn m.v. med henblik på at sikre et kompetent og alsidigt bidrag til bestyrelsesarbejdet i Royal Unibrew. Disse forhold vurderes, når nomineringsudvalget skal identificere nye kandidater til bestyrelsen, og udvalget har blandt andet et mål om at identificere både mandlige og kvindelige kandidater. Dog vil indstillingen af kandidater altid ske med udgangspunkt i en vurdering af de enkelte kandidaters kompetencer, disses match med behovene i Royal Unibrew og bidrag til bestyrelsens samlede effektivitet.

Forholdet til aktionærer og andre interessenter

Royal Unibrews ledelse ønsker og arbejder aktivt for at opretholde en god og åben kommunikation og dialog med aktionærer og andre interessenter. Selskabet mener, at en høj grad af åbenhed i formidlingen af oplysninger om selskabets

udvikling understøtter selskabets arbejde og en fair værdiansættelse af selskabets aktier. Selskabets åbenhed er alene begrænset af Nasdaq Copenhagen A/S's oplysningsforpligtelser og konkurrencemæssige hensyn.

Dialogen med og informationen til aktionærer og andre interessenter finder sted via udsendelse af delårsrapporter og øvrige meddelelser fra selskabet, via audiocasts, møder med investorer, analytikere og medierne. Delårsrapporter og andre meddelelser er tilgængelige på Royal Unibrews hjemmeside umiddelbart efter offentliggørelsen. Hjemmesiden indeholder desuden materiale, som anvendes i forbindelse med investorpræsentationer og audiocasts.

Selskabets vedtægter fastlægger, at generalforsamlingen skal indkaldes tidligst fem uger og senest tre uger før generalforsamlingens afholdelse. Det tilstræbes, at indkaldelse og dagsorden udformes således, at aktionærer får et fyldestgørende billede af de emner, der skal behandles på generalforsamlingen. Fuldmagter er begrænset til en bestemt generalforsamling og udformes således, at ikke tilstedeværende aktionærer kan vælge at give specifikke fuldmagter til de enkelte punkter på dagsordenen – enten til bestyrelsen eller til en person, der deltager på generalforsamlingen. Alle dokumenter vedrørende generalforsamlinger offentliggøres på Royal Unibrews hjemmeside.

Hver aktie a DKK 2 giver én stemme. Royal Unibrews aktier indeholder ingen restriktioner i stemmeret, ligesom selskabet kun har én aktieklasse.

Alle aktionærer kan stille forslag til bestyrelsen til behandling på generalforsamlingen – dette skal ske senest seks uger før afholdelsen af generalforsamlingen.

Bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen varetager på aktionærernes vegne den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet samt foretager løbende vurdering af direktionens arbejde.

Bestyrelsen udfører sit arbejde i henhold til selskabets forretningsorden for bestyrelse og direktion. Forretningsordenen gennemgås og ajourføres årligt af den samlede bestyrelse.

Bestyrelsen afholder sædvanligvis årligt fem ordinære bestyrelsesmøder, hvoraf ét er med fokus på selskabets strategiske situation og fremtid. Herudover mødes bestyrelsen efter behov. Der har i 2016 været afholdt seks bestyrelsesmøder, og i forbindelse med møderne har der været tre afbud.

Bestyrelsen har følgende udvalg:

Nomineringsudvalg

Nomineringsudvalget består af bestyrelsens formand og næstformand. I 2016 har nomineringsudvalgets væsentligste aktiviteter været forberedelse af bestyrelsesevalueringen og rekruttering af en ny CEO. Udvalget har i 2016 afholdt fem møder.

Vederlagsudvalg

Vederlagsudvalget består af bestyrelsens formand og næstformand. I 2016 har vederlagsudvalgets væsentligste aktiviteter været vurdering og indstilling af vederlag til bestyrelse og direktion. Udvalget har i 2016 afholdt tre møder.

Revisionsudvalg

Bestyrelsen i Royal Unibrew har besluttet kollektivt at påtage sig revisionsudvalgets opgaver. Dette skal ses i lyset af selskabets størrelse, gennemsigtighed i rapporteringen

og klare procedurer. Som følge heraf ser selskabets bestyrelse ikke et behov for et særskilt revisionsudvalg. Det er bestyrelsens formål at sikre kvalitet og integritet i selskabets regnskabsaflæggelse, revision og finansielle rapportering. Samtidig fører bestyrelsen tilsyn med regnskabs- og rapporteringsprocesser, revisionen af selskabets finansielle rapportering, risikoforhold og den eksterne revisors arbejdsindsats og uafhængighed. Den eksterne revisor har deltaget i tre bestyrelsesmøder i forbindelse med bestyrelsens udførelse af revisionsudvalgsopgaver.

Evaluering af bestyrelsens arbejde

Der foretages årligt en evaluering af bestyrelsens arbejde. I evalueringen fokuseres på, at sikre at den samlede bestyrelse har ekspertise og erfaringer inden for FMCG (Fast Moving Consumer Goods), produktion, salg og markedsføring af mærkevarer globalt og på business to business markeder, strategisk og generel ledelse samt inden for økonomiske, finansielle og kapitalmarkedsmæssige forhold herunder om børsnoterede virksomheder. Evalueringen forestås af formanden for bestyrelsen. Til brug herfor modtager formanden skriftligt svar fra hvert bestyrelsesmedlem på et udsendt spørgeskema. Resultatet af evalueringen fremlægges og drøftes på et bestyrelsesmøde.

Evalueringen i 2016 har ikke givet anledning til at foretage ændringer i bestyrelsens sammensætning, idet de nødvendige kompetencer vurderedes at være til stede. Evalueringen gav endvidere ikke anledning til at foretage ændringer i bestyrelsens arbejdsform.

Direktionen og samarbejdet mellem bestyrelse og direktion evalueres minimum én gang årligt.

Bestyrelsens sammensætning

Ved sammensætningen af bestyrelsen lægges der vægt på, at medlemmerne besidder de kompetencer, der er nødvendige for opgavernes løsning. Bestyrelsen vurderer årligt sin sammensætning, herunder at bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed samlet set matcher koncernens aktiviteter.

Kandidater til bestyrelsen indstilles til valg på generalforsamlingen med bestyrelsens skriftlige begrundelse og en beskrivelse af rekrutteringskriterierne. Det fremgår af afsnittet om bestyrelse og direktion, hvilke kompetencer de enkelte bestyrelsesmedlemmer besidder. Nye bestyrelsesmedlemmer modtager i forbindelse med tiltrædelsen en introduktion til Royal Unibrew og til de markeder, koncernen opererer i.

Bestyrelsen består p.t. af syv generalforsamlingsvalgte og fire medarbejdervalgte medlemmer. Medarbejdervalg sker efter selskabslovgivningens regler herom og er beskrevet på selskabets hjemmeside. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer tilbydes ved tiltrædelsen i bestyrelsen en relevant uddannelse om bestyrelsesarbejde.

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer med undtagelse af Hemming Van, som har været medlem af Royal Unibrews bestyrelse i mere end 12 år, vurderes at være uafhængige, jf. anbefalingerne om god selskabsledelse fra Komitéen for god Selskabsledelse.



Risikostyring

Risikostyring spiller en central rolle i Royal Unibrew, og ledelsen bestræber sig på, at koncernens risikoforhold til enhver tid er tilfredsstillende be-lyst. Der er fastlagt politikker og procedurer, der skal sikre en så effektiv styring som muligt af de identificerede risici.

I Royal Unibrew er risikostyring en integreret del af de operationelle aktiviteter med henblik på at begrænse usikkerheden om opfyldelsen af koncernens strategiske målsætninger.

De risici, der knytter sig til Royal Unibrews aktiviteter, kan sammenfattes i følgende hovedområder:

- Branche- og markedsrisici
- Skades- og ansvarsrisici
- Finansielle risici (valuta, renter og likviditet)
- Kreditrisici (finansielle institutioner og kommercielle tilgodehavender)
- Miljømæssige risici

En nærmere beskrivelse af selskabets finansielle risikoforhold fremgår af note 2.

Risikostyringsstruktur

Royal Unibrews risikostyringsstruktur er baseret på en systematisk proces for risikoidentifikation, risikoanalyse og risikovurdering. Denne struktur giver et detaljeret overblik over de væsentligste risici, som er forbundet med gennemførelsen af strategier både på kort og lang sigt, og giver mulighed for, at der tages de fornødne forholdsregler for at imødegå dem.

Risikostyring og ledelsesstruktur

Den samlede bestyrelse, som også udgør revisionsudvalget, har det endelige ansvar for risikostyringen. De generalforsamlingsvalgte revisorer deltager i den del af bestyrelses-

Den overordnede risikostyringsstruktur fremgår af nedenstående oversigt.

STRUKTUR FOR RISIKOSTYRINGEN

Bestyrelse	<ul style="list-style-type: none"> • Godkender den overordnede risikopolitik • Overvåger udviklingen i den samlede strategiske risikoeksponering og de enkelte risikofaktorer samt kontrollerer, at den overordnede risikopolitik overholdes
Direktion	<ul style="list-style-type: none"> • Fastlægger risikostyringspolitikker og -strategier for de enkelte risici og sikrer implementering af disse • Sikrer overensstemmelse mellem risikostyringspolitikken og de forretningsmæssige mål • Overvåger risikostyringen og udviklingen i væsentlige risici • Sikrer, at der er tilstrækkelige ressourcer til stede til at gennemføre en effektiv risikostyring
Stabsfunktioner og forretningsenheder	<ul style="list-style-type: none"> • Identificerer, vurderer, kvantificerer og registrerer risici • Kommer med forslag til håndtering af risici • Overvåger igangsatte risikostyringsaktiviteter • Forestår løbende rapportering til direktion
Lokale risikoejere	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende overvågning og/eller reduktion af risici gennem risikobegrænsende aktiviteter

Væsentlige risikofaktorer i 2017

Ud over de finansielle risici, vurderes nedenstående risikofaktorer uændret i forhold til 2016, som de væsentligste i 2017:

Område	Beskrivelse	Risikobegrænsning
Makro-økonomisk usikkerhed	<p>Royal Unibrews produktportefølje afsættes på markeder og i markedsområder, hvor markedsudviklingen normalt er bestemt af længerevarende trends. I de senere år har markederne dog været mere volatile end tidligere set, og der har været væsentlige markedsudsving inden for visse produktkategorier og på visse markeder. Ved indgangen til 2017 er flere af Royal Unibrews markeder stadig præget af forbrugertilbageholdenhed jf. afsnittet om forventninger til 2017, side 18.</p> <p>Længerevarende makroøkonomisk usikkerhed og lav vækst kan påvirke indtjeningen negativt. Dette kan ske som følge af et faldende forbrug eller skift i produktmix mod produkter med lavere indtjening.</p>	<p>Igennem fokus på fleksibilitet i sine handlingsplaner søger Royal Unibrew at sikre råderum til at begrænse effekten af makroøkonomisk usikkerhed og ændringer i forbrugerbehov.</p> <p>Arbejdet med kontinuerlige forbedringer på tværs af virksomheden vil være medvirkende til at begrænse en negativ effekt ved makroøkonomiske ændringer.</p>
Branche og marked	<p>Produktkategorien omfattende øl og læskedrikke er på de fleste markeder præget af hård priskonkurrence og intensiv markedsføring fra en række udbydere. Samtidig sker der løbende en konsolidering blandt kunderne, som står for distributionen af produkterne til forbrugerne og i stigende grad også centraliserer den interne distribution og beslutninger om produktsortiment. Ligeledes er Royal Unibrews markedsområde præget af en betydelig branchekonzentration på udbydersiden.</p>	<p>Royal Unibrews indtjening og konkurrenceevne sikres gennem konstant fokus på markeder og segmenter, hvor Royal Unibrew har eller kan opnå en væsentlig position. Herudover fokuseres der på value-management via udvikling af produkter og forpackninger, samarbejde med kunder og kommunikation med forbrugere.</p> <p>Arbejdet med kontinuerlige forbedringer på tværs af virksomheden vil være medvirkende til at begrænse en negativ effekt af branchekonzentration.</p>
Vejr	<p>Forbruget af Royal Unibrews produkter er sædvanligvis højt i sommermånederne. Forudsætningen herfor er dog, at det er tørvejr, og at det ikke er koldt. I sommermånederne i 2016 har vejret på Royal Unibrews markeder i Nordeuropa ikke været gunstigt for forbruget af øl og læskedrikke. Dette har påvirket koncernens afsætning og nettoomsætning og dermed indtjeningen negativt.</p>	<p>Igennem fokus på fleksibilitet i sine handlingsplaner søger Royal Unibrew at sikre råderum til imødegåelse af lavere indtjening forårsaget af ugunstige vejrforhold i sommermånederne.</p>
Priser på råvarer	<p>Prisen på en stor del af de væsentligste råvarer fluktuerer med verdensmarkedspriserne. I det omfang det ikke er muligt at kompensere for højere produktionspriser pr. enhed via højere salgspriser pr. enhed eller på andre måder at øge den gennemsnitlige salgspris pr. enhed tilsvarende, vil Royal Unibrews indtjening falde. En fastholdelse af EBIT-marginen vil kræve, at salgspriserne pr. enhed øges mere end stigningen i produktionsomkostningerne pr. enhed.</p>	<p>Royal Unibrew følger løbende udviklingen i råvarepriserne og sikrer sig på kort sigt mod prisstigninger gennem aftaler med leverandører og afdækning af råvarepriser, hvor det er væsentligt og økonomisk fornuftigt. Koncernens politik for afdækning af råvarerisici indebærer en glidende og tidsforskudt påvirkning af råvareprisændringer. Herudover fokuseres der overalt i koncernen systematisk på at effektivisere produktions- og distributionsprocessen samt på at øge nettosalgspriserne pr. enhed.</p>
Lovmæssige begrænsninger	<p>Royal Unibrews aktiviteter er underlagt national lovgivning på de markeder, hvor Royal Unibrew er til stede. Sker der ændringer i denne lovgivning, kan det have konsekvenser for muligheden for at drive virksomhed, fx i form af begrænsninger i forhold til salg og markedsføring af Royal Unibrews produkter, og i fremstillingen heraf eller som følge af stigende forbrugsafgifter. Sådanne begrænsninger kan i væsentlig grad påvirke koncernens salg og indtjening.</p>	<p>Royal Unibrew deltager i lokale og internationale samarbejdsfora for bryggeriindustrien med henblik på at påvirke lovgivningsmæssige beslutningstagere til at sikre, at vilkårene for produktion og markedsføring af øl og læskedrikke ikke forringes, og at forbrugsafgifter anvendes afbalanceret.</p>
IT risici	<p>Royal Unibrews aktiviteter er i høj grad afhængig af brugen af de etablerede IT-systemer og sikkerheden omkring disse. Et længerevarende nedbrud, en utilsigtet fejlbetjening eller et uautoriseret indbrud i de systemer, som understøtter salgs- og forsyningsprocesser samt interne informationssystemer, kan derfor medføre en væsentlig risiko for afbrydelse af Royal Unibrews aktiviteter.</p>	<p>Royal Unibrew har etableret procedurer, som skal sikre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den daglige drift af de IT-systemer, som understøtter de væsentlige forretningsprocesser • mod tab af data • mod uautoriseret adgang til og distribution af fortrolige data • generelt mod IT kriminalitet

møderne, som relaterer sig til revisionsudvalgets opgaver. Revisionsudvalget overvåger den samlede strategiske risikokseksponering og de enkelte risikofaktorer, som er forbundet med Royal Unibrews aktiviteter. Bestyrelsen vedtager retningslinjer for de centrale risikoområder, følger udviklingen og sikrer tilstedeværelse af planer for styringen af de enkelte risikofaktorer, herunder kommercielle og finansielle risici.

Bestyrelsen vurderer minimum én gang årligt de samlede risikoforhold i forbindelse med Royal Unibrews aktiviteter. Risici vurderes i forhold til et todimensionalt "heat map"-vurderingssystem, som estimerer risikoens betydning i relation til EBITDA, skade på Royal Unibrews omdømme, lovmæssige overtrædelser eller miljømæssige konsekvenser samt sandsynligheden for, at risikoen udløser en hændelse. På baggrund af denne vurdering opdateres det eksisterende "heat map", så det afspejler ændringer i opfattelsen af forretningsrisici. Efter denne registrering af risici relateret til Royal Unibrews aktiviteter identificeres de risici, som væsentligt kan påvirke de strategiske mål på kort og lang sigt.

Lokale enheder (stabsfunktioner og forretningsenheder) har ansvaret for at identificere, vurdere, kvantificere og registrere risici samt for at rapportere, hvordan risici styres lokalt. Risikovurderingen på lokalt niveau følger de samme principper som på gruppeniveau og er baseret på "heat map"-vurderingssystemet. Der er udpeget lokale risikoejere, som har ansvaret for løbende at overvåge og/eller reducere risici gennem risikobegrænsende aktiviteter.

Royal Unibrews Group Accounting-afdeling har ansvaret for at fremme og løbende at følge op på og rapportere risikobegrænsende aktiviteter/handlingsplaner for de væsentligste risici i overensstemmelse med bestyrelsens og direktionens beslutninger.

Risikovurdering i 2016

Royal Unibrews direktion har i 2016 fulgt udviklingen i de markedsrelaterede risici tæt og har foretaget de nødvendige ændringer i risikobegrænsende aktiviteter for at sikre den budgetterede indtjening. Der er endvidere lokalt afholdt risikostyringsworkshops med deltagelse af risikoejere og andre ledende medarbejdere, og centralt er de identificerede risici og forslag til handlingsplaner blevet gennemgået og vurderet af selskabets direktion. Direktionen har på denne baggrund præsenteret de væsentligste risici og indstillet de nødvendige risikobegrænsende aktiviteter/handlingsplaner til bestyrelsens godkendelse. Herefter har bestyrelsen truffet beslutning om den nødvendige risikobegrænsning med henblik på mest optimalt at sikre gennemførelsen af Royal Unibrews strategiske mål.

Kontrol- og risikostyringsaktiviteter i forbindelse med regnskabsaflæggelsen

Royal Unibrews interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen beskrives nedenfor.

Kontrolaktiviteter

Royal Unibrew har etableret en formel koncernrapporteringsproces, der omfatter en månedlig rapportering, som blandt andet indeholder budgetopfølgning, vurdering af performance og opfyldelse af vedtagne mål.

Herudover har en central koncernfunktion ansvar for controlling af den finansielle rapportering fra datterselskaberne, som også omfatter en erklæring fra hver enkelt rapporterende enhed i koncernen i relation til overholdelse af de vedtagne koncernpolitikker og interne kontrolforanstaltninger. Der er i 2016 gennemført controlling-besøg i de væsentligste datterselskaber. Bestyrelsen har vurderet, at etablering af en egentlig intern revisionsafdeling ikke på nuværende tidspunkt er nødvendig set i relation til koncernens begrænsede kompleksitet og gennemsigtighed i rapporteringen.

Information og kommunikation

Bestyrelsen lægger vægt på, at der, under hensyntagen til den fortrolighed, der gælder for børsnoterede selskaber, er en åben kommunikation i koncernen, og at den enkelte kender sin rolle i den interne kontrol.

Koncernens enkelte forretningsenheder er etableret som business units med ansvaret for egne strategier, handlingsplaner og budgetter. Denne opdeling medfører en effektiv opfølgning og ansvarsfordeling i koncernen.

Royal Unibrews regnskabsmanual samt øvrige rapporteringsinstruktioner opdateres løbende og er tilgængelige på Royal Unibrews intranet, hvor alle relevante medarbejdere har adgang til dem. Instrukserne omfatter blandt andet konteringsinstruktioner og procedurer for regnskabsmæssige afstemninger og analyser, kontrol af aktivers tilstedeværelse samt politik for kreditgivning og godkendelse af anlægsinvesteringer. Ved større ændringer orienteres alle økonomiansvarlige i koncernselskaberne skriftligt om de væsentlige ændringer. Herudover afholdes interne opdateringskurser for regnskabsmedarbejdere.

Royal Unibrews informationssystemer er indrettet med henblik på, at der under hensyntagen til den fortrolighed, der gælder for børsnoterede selskaber, løbende på relevante niveauer identificeres, opsamles og kommunikerer relevant information, rapporter m.v., som gør det muligt for den enkelte effektivt og pålideligt at udføre opgaverne og at udføre kontroller.

Overvågning

Ledelsens overvågning sker ved løbende vurderinger og kontroller på alle niveauer i koncernen. Omfanget og hyppigheden af de periodiske vurderinger afhænger primært af en risikovurdering og effektiviteten af de løbende kontroller.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollen til bestyrelsen væsentlige svagheder i koncernens interne kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Mindre væsentlige forhold rapporteres i Management Letters til direktionen, som orienterer bestyrelsen om de rapporterede forhold.

Bestyrelsen mødes to gange årligt med revisionen uden direktionens tilstedeværelse.



Vederlagsforhold

Vederlagspolitikken for Royal Unibrews bestyrelse og direktion er udformet med henblik på at afspejle aktionærernes og selskabets interesser. Samtidig skal vederlagspolitikken medvirke til at fremme realiseringen af selskabets langsigtede mål.

I det følgende redegøres der kort for elementerne i bestyrelsens og direktionens vederlag, pensions- og fratrædelsesordninger samt andre goder.

Selskabets vederlagspolitik for bestyrelse og direktion fremgår i sin helhed af selskabets hjemmeside <http://investor.dk.royalunibrew.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=11830>.

Vedrørende incitamentsaflønning henvises der til "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning", som er godkendt på selskabets generalforsamling, og som kan downloades fra <http://investor.dk.royalunibrew.com/payprogram.cfm>.

Bestyrelsens vederlag

Det tilstræbes, at vederlaget til bestyrelsen svarer til niveauet i sammenlignelige selskaber, ligesom der endvidere tages hensyn til kravene til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer, indsats og bestyrelsesarbejdets omfang, herunder antallet af møder.

Vederlaget til menige bestyrelsesmedlemmer udgør årligt DKK 300.000. Formand og næstformand modtager et vederlag på henholdsvis 2,5 gange (DKK 750.000) og 1,75 gange (DKK 525.000) vederlaget til de menige bestyrelsesmedlemmer. Det samlede vederlag til bestyrelsen udgjorde DKK 4,0 mio. i 2016.

Bestyrelsens vederlag er fast, og der ydes ikke vederlag for deltagelse i de af bestyrelsen nedsatte udvalg. Bestyrelsen er ikke omfattet af incitamentsprogrammer.

Vederlaget for det igangværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på generalforsamlingen.

Direktionens aflønning

Det er bestyrelsens opfattelse, at en kombination af fast og resultatafhængig løn til direktionen er med til at sikre, at Royal Unibrew kan tiltrække og fastholde de rette personer, samtidig med at direktionen gennem en delvist incitamentsbaseret aflønning får en tilskyndelse til værdiskabelse til fordel for aktionærerne.

Direktionen ansættes i henhold til individuelle ansættelseskontrakter, og inden for kontrakternes rammer fastsætter vederlagsudvalget vilkårene, jf. nedenfor.

Vederlagsudvalget vurderer og fastsætter årligt direktionens vederlag og sikrer, at vederlaget er i overensstemmelse med forholdene i sammenlignelige selskaber.

Direktionen honoreres med en markedskonform og konkurrencedygtig aflønningspakke, som består af fire elementer:

- **Fast løn**, som er baseret på markedsniveau.
- **Ordinær bonus**, jf. de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning.
- **Langsigtet bonus**, jf. de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning.
- **Ekstraordinær bonus**, jf. de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning.

Som led i Royal Unibrews fortsatte arbejde med at fokusere på værdiskabelsen for aktionærerne er direktionen den 17. januar 2017 tilbudt betingede aktier uden vederlag. En betinget aktie giver ret til vederlagsfrit at modtage en Royal Unibrew-aktie a nominelt DKK 2, når selskabets årsrapport for 2019 er offentliggjort i marts 2020. Antallet af aktier er betinget af, i hvilken grad der i optjeningsperioden opnås de af bestyrelsen fastsatte mål for EBIT og for frit cash flow for regnskabsårene 2017-2019. Det maksimale antal betingede aktier forventes at udgøre 100.000 stk. svarende til en værdi på DKK 26 mio. den 17. januar 2017.

Det samlede vederlag til direktionens tre medlemmer udgjorde i 2016 DKK 31 mio. Se også note 5.

Direktionen har desuden en række arbejdsrelaterede goder til sin rådighed, herunder firmabil, ligesom direktionen er omfattet af Royal Unibrews sædvanlige forsikringsordninger, såsom ulykkes- og livsforsikring.

Royal Unibrew A/S kan opsiges ansættelsesforholdet med direktionsmedlemmer med 12-18 måneders varsel. Aftaler om fratrædelsesgodtgørelse kan ikke overstige to års løn i henhold til vederlagspolitikken.

I tilfælde af en hel eller delvis overtagelse af Royal Unibrew A/S modtager direktionen ikke kompensation herfor. Dog kan et direktionsmedlem vælge at betragte sig som afskediget i en sådan situation.

VEDERLAGSPOLITIK FOR DIREKTIONEN

Aflønningselement	Formål	Niveau for tildeling	Kriterier for tildeling
Fast løn	Tiltrække og fastholde de rette ledere ved at fastsætte en løn, der afspejler deres kompetencer og erfaringer.	Skal afspejle forholdene i sammenlignelige selskaber.	Vurderes årligt på baggrund af individuelle ansvarsområder, kvalifikationer og resultater.
Goder	Tildele en konkurrencedygtig pakke, der støtter tiltrækning og fastholdelse.	Goder, der svarer til markedspraksis.	N/A
Pension	Direktionen foretager selv sine pensionsindbetalinger.	N/A	N/A
Ordinær bonus	Sikre opfyldelsen af Royal Unibrews kortsigtede mål.	Kan maksimalt udgøre 60 % af den faste løn (bruttoløn).	Tildeling og størrelse af bonus afhænger af opfyldelsen af de fastlagte mål, som aftales for et år ad gangen – primært relateret til Royal Unibrews budgetterede mål og resultater, økonomiske nøgletal eller andre målbare personlige resultater.
Langsigtet bonus	Sikre opfyldelsen af Royal Unibrews langsigtede mål.	Udgør for perioden 2013-2016 300.000 stk. aktier, som er tildelt i forbindelse med offentliggørelsen af Royal Unibrews årsrapport for 2016. For perioden 2017-2019 forventes det samlede antal betingede aktier maksimalt udgøre 100.000 stk. aktier, som vil blive tildelt i forbindelse med offentliggørelsen af Royal Unibrews årsrapport for 2019 i marts 2020. Antal aktier vil blive reguleret i forhold til udbytteudbetalingen i optjeningsperioden	Antallet af tildelte aktier var betinget af, i hvilken grad der i optjeningsperioden blev opnået de af bestyrelsen fastsatte mål for EBIT og for frit cash flow for regnskabsårene 2013-2016. Antallet af tildelte aktier vil være betinget af, i hvilken grad der i optjeningsperioden opnås de af bestyrelsen fastsatte mål for EBIT og for frit cash flow for regnskabsårene 2017-2019.
Ekstraordinær bonus	Tilskynde til værdiskabelse for aktionærerne samt sikre opfyldelse af mål vedrørende tiltrækning og fastholdelse af ledelsesmedlemmer.	Kan maksimalt udgøre 100 % af den faste løn (bruttoløn) fx i form af fastholdelsesbonus, loyalitetsbonus, betingede aktier eller bonus.	Tildeling sker for en særlig indsats.

VEDERLAG TIL BESTYRELSEN

	Basishonorar, DKK 1.000	Tillæg til honorar, % af basishonorar
Alle bestyrelsesmedlemmer	300	
Formand for bestyrelsen		150 %
Næstformand for bestyrelsen		75 %
Medlemmer af vederlags- og nomineringsudvalg		0 %

Bestyrelse og direktion

Bestyrelse



Kåre Schultz

Formand for bestyrelsen
Formand for nomineringsudvalget
og vederlagsudvalget

Stilling

Siden maj 2015
administrerende direktør
i H. Lundbeck A/S

Uafhængighed

Anses som uafhængig

Bestyrelsesmedlem

LEGO A/S

Særlige kompetencer

Særlig ekspertise inden for
strategisk ledelse samt erfa-
ring med produktion, salg og
markedsføring af mærkevarer
globalt.



Walther Thygesen

Næstformand for bestyrelsen
Næstformand for nomineringsudvalget
og vederlagsudvalget

Stilling

Siden 2014 professionelt
bestyrelsesmedlem i en ræk-
ke virksomheder

Særlige kompetencer

Særlig ekspertise inden for
generel ledelse med erfarin-
ger fra både Danmark og ud-
landet samt ekspertise inden
for salg og markedsføring,
især på business to business
markedet.

Uafhængighed

Anses som uafhængig

Bestyrelsesformand

Alectia A/S
Xilco Holding AG, Schweiz

Bestyrelsesmedlem

German High Street Properti-
es A/S (GERHSP)



Ingrid Jonasson Blank

Bestyrelsesmedlem

Stilling

Siden 2010 professionelt
bestyrelsesmedlem i en ræk-
ke virksomheder i Norden

Særlige kompetencer

Særlig ekspertise inden for
generel ledelse, herunder af
internationale virksomheder
inden for dagligvare- og retail-
området samt FMCG (Fast
Moving Consumer Goods).

Uafhængighed

Anses som uafhængig

Bestyrelsesmedlem

Ambea Sweden Group AB,
Sverige
Bilia AB, Sverige
Fiskars Ojy, Finland
Martin & Servera AB, Sverige
Matas A/S, Danmark
Musti ja Mirri Grp Oy, Finland
Orkla ASA, Norge
ZetaDisplay AB, Sverige

Bestyrelse (fortsat)



Jens Due Olsen

Bestyrelsesmedlem

Stilling

Siden 2008 professionelt bestyrelsesmedlem i en række virksomheder i Danmark

Særlige kompetencer

Særlig ekspertise inden for økonomiske, finansielle og kapitalmarkedsmæssige forhold samt generel ledelse med erfaring fra en række forskellige brancher

Uafhængighed

Anses som uafhængig

Bestyrelsesformand

Auris III Luxembourg S.A.,
Luxembourg
Bladt Industries A/S
Børnebasketfonden (Almen-
nyttig Fond)
NKT Holding A/S

Bestyrelsesmedlem

Cryptomathic A/S
Gyldendal A/S
Heptagon Advanced Micro
Optics Inc.
KMD A/S
PFA Pension A/S

Øvrige hverv

Medlem af investeringskomité
for LD Equity 2 K/S
Medlem af Komiteen for god
Selskabsledelse



Karsten Mattias Slotte

Bestyrelsesmedlem

Stilling

Siden 2013 professionelt bestyrelsesmedlem i en række virksomheder primært i Finland

Særlige kompetencer

Særlig ekspertise inden for generel ledelse, herunder af internationale virksomheder inden for FMCG (Fast Moving Consumer Goods).

Uafhængighed

Anses for uafhængig

Bestyrelsesmedlem

Ratos Ab (publ), Sverige
Scandi Standard Ab (publ),
Sverige



Jais Valeur

Bestyrelsesmedlem

Stilling

Siden november 2015 Group
CEO i Danish Crown

Særlige kompetencer

Særlig ekspertise inden for generel ledelse af internationale virksomheder inden for FMCG (Fast Moving Consumer Goods)

Uafhængighed

Anses som uafhængig

Bestyrelsesmedlem

Foss A/S

Bestyrelse (fortsat)



Hemming Van

Bestyrelsesmedlem

Stilling

Direktør i HV Invest ApS

Særlige kompetencer:

Særlig ekspertise inden for retailsalg og marketing samt produktion og generel ledelse

Uafhængighed

Anses ikke som uafhængig grundet anciennitet

Direktionshverv

Administrerende direktør i Easy Holding A/S
Direktør i HV Holding ApS, Chri Van ApS, Ka Van ApS, Se Van ApS og The Van ApS

Bestyrelsesformand

Easyfood A/S
FHØ af 27.05.2011 A/S
GOG Holding A/S
Halberg A/S
Mac Baren Tobacco Co. A/S
HV Holding (Thailand) Co., Ltd

Bestyrelsesmedlem

Easy Holding A/S
Great Dane A/S
HV Invest ApS



Martin Alsø

Medarbejdervalgt

Stilling

Business Unit Manager



Jørgen-Anker Ipsen

Medarbejdervalgt

Stilling

Export Area Manager



Kirsten Wendelboe Liisberg

Medarbejdervalgt

Stilling

Bryggeriarbejder



Søren Lorentzen

Medarbejdervalgt

Stilling

Bryggeriarbejder

BESTYRELSEN I ROYAL UNIBREW

Navn	Fødselsår	Valgt første gang	Valgperiode	Stilling	Aktiebeholdning i Royal Unibrew pr. 1. januar 2017	Ændring ift. 1. januar 2016
Kåre Schultz	1961	2010	2016	Formand	-	-
Walther Thygesen	1950	2010	2016	Næstformand	7.500	+ 2.000
Martin Alsø	1974	2014	2014-2018	Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	3.400	-1.200
Ingrid Jonasson Blank	1962	2013	2016	Bestyrelsesmedlem	-	-
Jørgen-Anker Ipsen	1958	2014	2014-2018	Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	-	-230
Kirsten Wendelboe Liisberg	1956	2006	2014-2018	Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	810	-
Søren Lorentzen	1964	2010	2014-2018	Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	860	-
Jens Due Olsen	1963	2010	2016	Bestyrelsesmedlem	-	-
Karsten Mattias Slotte	1953	2013	2016	Bestyrelsesmedlem	-	-
Jais Valeur	1962	2013	2016	Bestyrelsesmedlem	-	-
Hemming Van	1956	2004	2016	Bestyrelsesmedlem	6.605	-

Direktion



Henrik Brandt

President and CEO. Tiltrådt november 2008 og fratræder den 1. april 2017, når Jesper B. Jørgensen tiltræder som President & CEO i Royal Unibrew.

Uddannelse

Cand.merc., MBA Stanford University, Californien

Direktionshverv

Uno Equity ApS

Bestyrelsesformand

Toms Gruppen A/S
Uno Equity ApS

Bestyrelsesmedlem

Ferd Holding AS, Norge
Hansa Borg Holding AS med datterselskaber, Norge
Gerda og Victor B. Strands Fond
Gerda og Victor B Strands Holding A/S



Lars Jensen

CFO. Tiltrådt november 2011.

Uddannelse

HD (IØ), Copenhagen Business School



Johannes F.C.M. Savonije

COO. Tiltrådt september 2008.

Uddannelse

BA Business Administration

Bestyrelsesformand

Advantage/Smollan, England

Bestyrelsesmedlem

Dansk Retursystem Holding A/S med datterselskaber
Hansa Borg Holding AS med datterselskaber, Norge

DIREKTIONEN I ROYAL UNIBREW

Navn	Fødselsår	Stilling	Aktiebeholdning i Royal Unibrew pr. 1. januar 2017	Ændring ift. 1. januar 2016
Henrik Brandt	1955	CEO	384.500	-
Lars Jensen	1973	CFO	26.230	+2.900
Johannes F.C.M. Savonije	1956	COO	113.500	-

Vi tager vores sociale ansvar alvorligt

I Royal Unibrew er vi meget bevidste om vores rolle som en betydende drikkevarer virksomhed med bryggerier og aktiviteter i mange lande – og om det ansvar, som vi har i forhold til samfundet omkring os. Vi ønsker at bidrage positivt til udviklingen i de områder, hvor vi driver virksomhed, at begrænse vores belastning af miljøet, at skabe sikre og gode arbejdsforhold for vores medarbejdere og at levere produkter af meget høj kvalitet til forbrugerne.

Arbejdet med samfundsansvar er derfor en integreret del af vores forretning og en naturlig del af vores daglige arbejde.

Reduktion af vand- og energiforbrug spiller en væsentlig rolle for en virksomhed som Royal Unibrew, og der er sket meget på den front. Siden 2003 er vores energiforbrug pr. produceret hektoliter mere end halveret. Det har krævet både store og små ændringer.



Netop små ændringer kan have stor effekt, når det drejer sig om forpackninger – derfor arbejder vi løbende med at optimere på det område. Kan vi for eksempel reducere vægten af en flaske eller en dåse med bare få gram, så har det stor betydning. Materialeforbruget bliver mindre, vi kan transportere mere på en gang, og i sidste ende betyder det en lavere CO2-udledning.

Royal Unibrew får pris som "Årets CSR-virksomhed"

I efteråret 2016 tildelte Business Faxe Copenhagen os prisen som "Årets CSR-virksomhed". Prisen var især begrundet i vores sociale engagement.

Royal Unibrew har i en årrække samarbejdet med de lokale og kommunale myndigheder om at gøre en aktiv indsats for at aktivere borgere på kanten af arbejdsmarkedet – og give dem en ny start. Vi har for eksempel flere medarbejdere i fleksjob, ligesom vi har mange i jobprøvning.

Vi har også fundet det naturligt at tage del i arbejdet med at få flygtninge ind på det danske arbejdsmarked. Vores håb er, at "indslusningen" hos os kan bane vej mod et fast job på lidt længere sigt – enten her hos os eller i en anden virksomhed.

Også på de indre linjer er der fokus på at tage hånd om medarbejderne. Både når det gælder medarbejdernes daglige sikkerhed, trivsel og sundhed, og når det gælder særlige situationer med for eksempel et længere sygdomsforløb. Vores erfaring er, at det gælder om at komme tilbage på arbejde så hurtigt som muligt – og det søger vi at give mulighed for ved blandt at fastholde kontakten til medarbejderen under sygdomsforløbet og ved at tilbyde en gradvis tilbagevenden.

Samfundsansvar

Redegørelse i henhold til Årsregnskabslovens § 99A

"Nøglen til vores gode resultater over de seneste år har været et vedvarende fokus på bæredygtig, langsigtet værdiskabelse og på at opnå kontinuerlige forbedringer"



Samfundsansvar

Royal Unibrews arbejde med samfundsansvar tager udgangspunkt i virksomhedens fælles værdier samt Royal Unibrews etiske regelsæt. Desuden er der defineret en række retningslinjer for Royal Unibrews samfundsansvar i vores kvalitets-, fødevarer- og miljøpolitik. Arbejdet med samfundsansvar omfatter de fleste af de temaer, som er indeholdt i de fire internationale retningslinjer for CSR: OECD's Retningslinjer for Multinationale Virksomheder, ISO 26000 Vejledning i samfundsmæssigt ansvar, FN's Global Compact og FN's Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhvervsliv.

Royal Unibrew opererer i henhold til europæiske og internationale love og forordninger på områderne arbejdstager- og menneskerettigheder, og vi tilstræber, at det samme er gældende for vores leverandører og kunder.

Det er et mål, at Royal Unibrews produktionssteder skal være sikre og sunde steder at arbejde for virksomhedens medarbejdere. Royal Unibrews sundhedspolitik er derfor fokuseret på en forebyggende indsats for at undgå nedslidning og arbejdsskader blandt medarbejderne samt på aktivt at fremme sikkerhed, trivsel og effektivitet. Hovedfokus er nedbringelse af antallet af arbejdsulykker samt medarbejdernes trivsel.

Vi føler et særligt socialt ansvar i forhold til de lokalområder, hvor vi opererer. Royal Unibrew tilstræber derfor at have en god dialog med de lokale/kommunale myndigheder om de aktuelle problemstillinger i lokalområderne, og der gøres en aktiv indsats for at påtage et ansvar for disse fx i relation til aktivering af borgere på kanten af arbejdsmarkedet samt integration af flygtninge.

Royal Unibrew opererer på særdeles konkurrenceprægede markeder, hvilket nødvendiggør et stærkt fokus på produktionsomkostninger og optimering. Dette understøttes af vores politik om at agere klima- og miljømæssigt forsvarligt gennem omhyggelig kontrol med og løbende optimering af forbruget af ressourcer.

Royal Unibrew modarbejder alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse, og virksomhedens aktiviteter skal altid ske i fuld overensstemmelse med anti-korruptionslovgivningen, uanset om der opereres på de europæiske hjemmemarkeder eller på eksportmarkederne.

Royal Unibrew har i mange år valgt at fokusere på kontinuerlige forbedringer der er en meget nærværende metode for den enkelte medarbejder for at opnå langsigtede vedvarende resultater. Målet er til enhver tid at kunne levere stærke kvalitetsprodukter under hensyntagen til medarbejderne og Royal Unibrews omgivelser. Denne arbejds metode har i en årrække medført tilfredsstillende forbedringer på en række områder og vil også fremadrettet danne grundlag for arbejdet med samfundsansvar.

Vi planlægger i 2017 at udarbejde og offentliggøre en overordnet strategi for vores CSR-arbejde, således at der på tværs af hele organisationen skabes endnu bedre rammer for og viden om vores fokuserede CSR-indsats.

Fokusområder i Royal Unibrew

Royal Unibrew har valgt at fokusere sin CSR-indsats på følgende områder:

Menneskerettigheder (arbejdstagerrettigheder)

Arbejdsforhold (sikkerhed på arbejdspladsen)

Miljø- og klimamæssige forhold

Økonomi- og forretningsanliggender, herunder

- Anti-korruption
 - Konkurrence
 - Skattepolitik og skattebetaling
-

Forbrugeranliggender (ansvarligt forbrug af alkohol)

Lokal samfundsudvikling (kompetenceudvikling)

På næste side beskrives Royal Unibrews indsats inden for de enkelte områder.

Menneskerettigheder (arbejdstagerrettigheder)

§ Politik

Royal Unibrew overholder gældende love og overenskomster for arbejdstagere, herunder håndhævelse af retten til at organisere og forsamle sig, forhindring af tvangsarbejde og brug af børnearbejde samt forhindring af forskelsbehandling uanset medarbejderes køn, race, religion eller politiske tilhørsforhold.

Inden for det brede område for menneskerettigheder har Royal Unibrew valgt at fokusere specifikt på mangfoldighed blandt egne medarbejdere og arbejdstagerrettigheder i Royal Unibrew og hos samhandelspartnere.

Royal Unibrew er løbende i dialog med interessenter og offentligheden vedrørende dette ansvar og forsøger ved kontinuerlige forbedringer at holde fokus på disse områder.

⚙ Aktiviteter

Det søges løbende at sikre mangfoldighed blandt medarbejderne. Bryggeribranchen er traditionelt relativt mandsdomineret som arbejdsplads, men det tilstræbes til stadighed at sikre en mere ligelig kønsfordeling. Royal Unibrew engagerer sig ligeledes på andre områder for at forhindre forskelsbehandling, og vi har eksempelvis i 2016 påbegyndt et projekt i Faxe, hvor vi sammen med Faxe Kommune forsøger at få nyankomne flygtninge i aktivering.

Det tilstræbes, at leverandører og partnere følger Royal Unibrews etiske retningslinjer, som beskriver anvendelsen af menneskerettigheder i Royal Unibrews forretningsanliggender, og disse indarbejdes i samhandelsbetingelserne med betydende leverandører.

Som en del af dialogen med vores leverandører indsamles information fra dem for at sikre, at Royal Unibrew ikke er i konflikt med sine etiske retningslinjer.

! Risiko

Der er risiko for, at der rekrutteres "skævt" i forhold til den demografiske udvikling, og at der derfor skabes en virksomhedskultur, der ikke er i overensstemmelse med omverdenen. Dette gælder på alle niveauer i virksomheden.

I relation til Royal Unibrews aktiviteter er der risiko for, at der købes varer eller services fra leverandører, der ikke lever op til Royal Unibrews etiske retningslinjer om overholdelse af menneskerettigheder.

🔄 KPI

Der er opstillet mål for at fremme mangfoldigheden i Royal Unibrew, herunder at opnå en fornuftig repræsentation af begge køn i den øverste lederkreds bestående af direktionen og ledergruppen herunder, således at repræsentationen af hvert køn er mindst 40 %.

✓ Resultat

Den internationale lederkreds var i 2016 sammensat af 65 % (2015: 65 %) mænd og 35 % (2015: 35 %) kvinder.

SAMMENSÆTNING AF MÆND OG KVINDER I DEN INTERNATIONALE LEDERKREDS

	2016	2015
Kvinder	35 %	35 %
Mænd	65 %	65 %

Der har i 2016 været nyankomne flygtninge i arbejdsprøvning.

Indsamlingen af information fra Royal Unibrews leverandører har i 2016 ikke afdækket manglende overholdelse af Royal Unibrews etiske retningslinjer om overholdelse af menneskerettigheder.

Arbejdsforhold (sikkerhed på arbejdspladsen)

§ Politik

Royal Unibrew skal være et sikkert sted at arbejde for virksomhedens medarbejdere, og der er fokus på en forebyggende indsats for at undgå nedslidning og arbejdsskader, ligesom der arbejdes aktivt på at fremme medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen.

⚙ Aktiviteter

Tilløb-til-ulykke situationer (TTU'er) registreres, og der følges op på disse med henblik på at etablere forebyggende foranstaltninger for at undgå ulykker.

På alle produktionssteder gennemføres arbejdsmiljøaktiviteter, som tilpasses det lokale produktionssted og arbejdsområde. F.eks. er der i Danmark i 2016 afholdt fælles arbejdsmiljødrøftelser, en fælles arbejdsmiljødag samt kurser med fokus på værktøjer til at reducere daglige spidsbelastninger.

Medarbejdernes trivsel er i 2016 blevet afdækket gennem arbejdspladsvurderinger og en trivselsmåling blandt alle medarbejdere.

Der er udviklet flere produkter, som kan køres direkte i butik uden løft.

! Risici

De største risici er knyttet til utilsigtede arbejdsulykker eller nedslidning af medarbejdere i fysisk krævende jobs samt manglende trivsel på arbejdspladsen.

📊 KPI

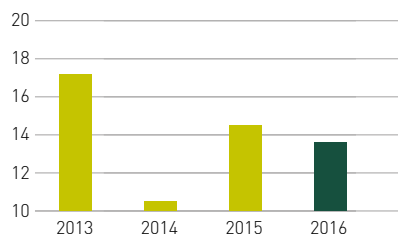
Der er fastsat mål for det maksimale antal arbejdsulykker pr. million arbejdstimer, og alle arbejdsulykker registreres.

Der gennemføres regelmæssigt en trivselsmåling blandt alle medarbejdere. Denne resulterer i en samlet score for trivslen og giver mulighed for at følge udviklingen på området.

✓ Resultat

ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR

Frekvens*



*Antal arbejdsulykker med fravær pr. million arbejdstimer

Trivselsmålingen blandt medarbejderne i 2016 viste en højere tilfredshed blandt Royal Unibrews medarbejdere end benchmark for tilsvarende virksomheder.



Miljø- og klimamæssige forhold

§ Politik

Royal Unibrew overholder eksisterende miljølovgivning og stræber efter at være i front med hensyn til udviklingen af tiltag på miljøområdet. Det gør vi ved at udvikle og forbedre vores produkter og produktion, træning af vores medarbejdere og via dialog med vores omgivelser.

⚙ Aktiviteter

I 2016 fortsatte arbejdet med til stadighed at reducere Royal Unibrews miljøaftryk. De væsentligste fokusområder var:

- Reduktion af energiforbrug
- Reduktion af vandforbrug og spildevandsudledning
- Reduktion af svind af råvarer og halvfabrikata
- Genanvendelse og reduktion af ressourceforbrug
- CO₂-neutral produktion af udvalgte produkter

Det sikres regelmæssigt, at Royal Unibrew overholder miljølovgivningen, blandt andet hvad angår spildevandsudledning, støjreduktion og affaldshåndtering.

Miljørisici monitoreres lokalt på produktionsstederne med henblik på at sikre, at standarderne overholdes og for at sikre hurtig indgriben om nødvendigt

! Risiko

De største miljørisici afledt af Royal Unibrews produktion er utilsigtet udledning af spildevand/kemikalier eller kølemidler samt høj CO₂-emission på grund af ikke-optimal drift af procesanlæg.

Endvidere er der en risiko for, at de lokale vandressourcer belastes udover deres kapacitet.

📈 KPI

Det totale energi- og vandforbrug i forhold til den producerede volumen (hl) måles på månedsbasis. På baggrund af udviklingen i disse KPI'er følges effekten af miljøarbejdet, og indsatsen på de enkelte områder tilpasses.

✓ Resultat

En lang række tiltag har i 2016 bidraget til en fortsat reduktion af både energi- og vandforbrug:

Energi: 78 MJ pr. hl produceret svarende til 8,7 % reduktion i forhold til 2015

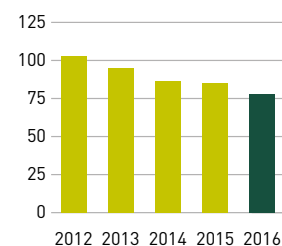
Vand: 3,1 hl pr. hl produceret svarende til 3,7 % reduktion i forhold til 2015

Alle produktionsenheder arbejdede i 2016 fortsat med at erstatte eksisterende energikilder med nye, energieffektive LED-lyskilder. I Danmark er mange ældre distributionsbiler klassificeret på EURO 3 og 4 niveau blevet erstattet med nye klassificeret på EURO 6 niveau.

De danske bryggerier er i 2016 blevet re-certificerede i forhold til ISO 14001

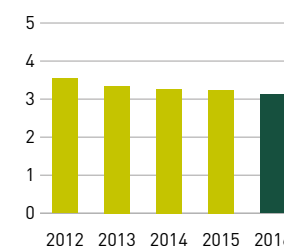
ENERGIFORBRUG

(MJ/hl)



VANDFORBRUG

(hl/hl)



Økonomi- og forretningsanliggender

Anti-korruption

§ Politik

Royal Unibrew modarbejder alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse. Vores aktiviteter skal altid overholde gældende anti-korruptionslovgivning, uanset geografisk område.

⚙ Aktiviteter

Royal Unibrews etiske regelsæt foreskriver, at vores medarbejdere ikke må give eller modtage bestikkelse eller anden betaling for at opnå vinding for sig selv eller virksomheden.

Det har disciplinære konsekvenser for medarbejdere, hvis de er involveret i bestikkelse. Medarbejdere inden for alle salgsområder trænes årligt inden for dette område.

Royal Unibrew har i aftalegrundlaget for samhandel med betydende leverandører og partnere indarbejdet et krav om overholdelse af anti-korruptionslovgivning.

! Risiko

Royal Unibrew er eksponeret for manglende overholdelse af anti-korruptionslovgivning igennem medarbejderes, leverandørers og partners overtrædelser, og er ligeledes eksponeret for potentielle juridiske og økonomiske konsekvenser heraf.

🔄 KPI

Selskabets holdning til anti-korruption medtages i alle sammenhænge, både internt i forsyningskæden og eksternt i samarbejdet med kunder og leverandører.

Alle medarbejdere modtager Royal Unibrews etiske regelsæt ved ansættelsen, og der gennemføres træning af salgsmedarbejdere og øvrige medarbejdere i anti-korruption.

Overholdelse af anti-korruptionsreglerne medtages på årlige statusmøder med nøgleverandører.

✓ Resultat

I 2016 har Royal Unibrew ikke konstateret overtrædelser af Royal Unibrews anti-korruptions regelsæt.



Økonomi- og forretningsanliggender (fortsat)

Konkurrence

§ Politik

Royal Unibrews virksomhed skal altid udføres i fuld overensstemmelse med gældende lokal og international konkurrencelovgivning. Dette gælder uanset, hvor der opereres.

⚙ Aktiviteter

Royal Unibrew har et konkurrenceretligt compliance-program, som omfatter en manual og retningslinjer. Programmet omfatter blandt andet løbende træning og opfølgning over for relevante medarbejdere, eksempelvis ved jævnlige interne kontroller.

! Risiko

Royal Unibrew er eksponeret for manglende overholdelse af konkurrencelovgivning igennem medarbejders overtrædelser af konkurrencereglerne i de lande, hvor Royal Unibrew sælger og distribuerer virksomhedens produkter.

📊 KPI

Royal Unibrew monitorerer løbende udviklingen i konkurrencelovgivningen og foretager opdateringer af virksomhedens compliance-program.

Royal Unibrew gennemfører løbende træning af ledende medarbejdere samt medarbejdere inden for salg og indkøb i gældende regler.

Løbende opfølgning sker ved gennemførelse af interne kontroller samt kontroller ved indgåelse af kontrakter.

✓ Resultat

Royal Unibrew har i 2016 ikke konstateret overtrædelser af konkurrencelovgivningen.



Økonomi- og forretningsanliggender (fortsat)

Skattepolitik og skattebetaling

§ Politik og aktiviteter

Royal Unibrew har aktiviteter i en række lande og er derfor underlagt både nationale og internationale skatteregler. Karakteren af Royal Unibrews forretning betyder samtidig, at der betales både direkte og indirekte skatter på de enkelte markeder. Via skattebetalingen bidrager Royal Unibrew positivt til samfundet i de respektive lande – ligesom det sker i forbindelse med jobskabelse og anvendelse af underleverandører.

Der gælder følgende overordnede principper for Royal Unibrews håndtering af skattemæssige forhold:

- Royal Unibrew betaler skat på sine aktiviteter i de lande, hvor aktiviteterne finder sted, og der anvendes ikke særlige skattestrukturer med henblik på skatteoptimering.
- Royal Unibrew søger til enhver tid at leve op til den nationale og internationale skattelovgivning og har som mål at indgå i en åben og konstruktiv dialog med skattemyndighederne.
- Royal Unibrew har opbygget en intern organisering og har fastlagt veldefinerede kontrolprocedurer, der har til formål at sikre overholdelse af skattelovgivningen.
- Royal Unibrew ønsker at kommunikere åbent og retvisende om virksomhedens skattepolitik og skattebetalinger.

! Risiko

Forkert håndtering af skattemæssige forhold kan medføre negativt image hos investorer og samarbejdspartnere i øvrigt samt medføre højere skatteomkostninger.

🔄 KPI

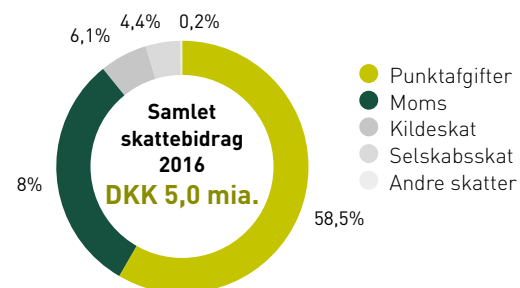
Royal Unibrew opdaterer løbende sine processer og dokumentation for, at skattelovgivningen overholdes i de lande, hvor selskabet driver forretning.

✓ Resultat

Royal Unibrew har i 2016 ikke været involveret i sager om manglende overholdelse af skattelovgivningen.

I 2016 var den effektive skatteprocent 21 % af årets resultat (2015: 21%). Royal Unibrew betalte en selskabsskat på DKK 211 mio. af sine driftsaktiviteter (2015: DKK 197 mio.) Herudover genererer Royal Unibrews aktiviteter en betydelig betaling af andre skatter, herunder øl-, mineralvands- og andre punktafgifter, moms, personskatter og bidrag til social sikring. Det samlede skattebidrag i 2016 udgjorde DKK 5,0 mia. (2015: 4,6 mia.). Herudover genereres også indirekte skattebidrag hos koncernens leverandører og kunder.

FORDELING AF SKATTER



Forbrugeranliggende (ansvarligt forbrug af alkohol)

§ Politik

Royal Unibrew bakker op om Brewers of Europe's holdninger og initiativer vedrørende ansvarligt alkoholforbrug og overholder reglerne om ansvarlig markedsføring og forbrug af drikkevarer.

Både internt i virksomheden og eksternt hos forbrugere er vi meget opmærksomme på den risiko, der er for, at vores alkohol- og/eller sukkerholdige produkter kan mis- og overforbruges.

Være del af brancheorganisationer lokalt i de enkelte lande.

⚙ Aktiviteter

Royal Unibrew bidrager aktivt til ansvarlig markedsføring og forbrug af drikkevarer.

Royal Unibrews medarbejdere, der arbejder med markedsføring af produkter, modtager løbende træning i gældende markedsføringslovgivning.

Overholdelse af gældende markedsføringslovgivning er et krav i Royal Unibrews aftaler med kunder og partnere, eksempelvis reklamebureauer og kunder.

Royal Unibrew tager ansvar for forebyggelse af misbrugsproblemer blandt medarbejdere og støtter via sponsorater en lang række sports- og sundhedsinitiativer både nationalt, regionalt og lokalt.

Vi lancerer produkter med lavere alkohol indhold eller med lavere eller intet sukkerindhold.

! Risiko

Royal Unibrew er i tilfælde af manglende overholdelse af lovgivningen om markedsføring af sine produkter løbende eksponeret for myndighedspåtale, negativ omtale, bøder mv.

🔄 KPI

Royal Unibrew monitorerer løbende udviklingen i lovgivning og praksis om markedsføring af drikkevarer med henblik på at sikre overholdelse.

Royal Unibrew gennemfører træning af relevante medarbejdere og løbende overvågning af overholdelsen af regler samt aktiviteter på nye marketingmedier.

✓ Resultat

I 2016 er der ikke sket overtrædelse af markedsføringslovgivningen.



Lokal samfundsudvikling (kompetenceudvikling)

§ Politik

Royal Unibrew har som mål at tiltrække og fastholde dygtige og talentfulde medarbejdere, der er resultatorienterede, forandringsparate, nytænkende, kreative og har det rigtige mindset/DNA. Det er en betingelse for at realisere vores ambitiøse forretningsmæssige målsætninger. Derfor investerer vi i vores medarbejdere – både i form af uddannelse og opkvalificering, men også ved at tilbyde dem indflydelse på deres job og ved at lytte til deres ideer og ønsker for fremtiden.

⚙ Aktiviteter

Der er i 2016 arbejdet med at løfte både den enkelte medarbejders kompetencer og styrke lederens evner til at drive forandringer og understøtte deres medarbejders udvikling. Medarbejderne har fået tilbudt en række kurser, som giver den enkelte konkrete værktøjer til at håndtere en mere kompleks og foranderlig arbejdsdag, og lederne har blandt andet styrket deres kompetencer inden for projektledelse.

Samtidig har der været fokus på at styrke nytiltrådte lederes lederkompetencer og sikre deres integration og netværk i virksomheden via en generel lederuddannelse.

! Risiko

Royal Unibrew driver sin virksomhed på et stærkt konkurrencepræget marked, og manglende evne til at tiltrække og udvikle de rette medarbejdere til at lancere og promovere nye produkter i et stadig stigende tempo udgør en risiko for virksomhedens fortsatte succes. Royal Unibrews konkurrenceevne er ligeledes afhængig af et tæt samarbejde mellem de enkelte forretningsområder for at sikre en stærk værdikæde og undgå silo-tænkning.

🔄 KPI

Medarbejdere og ledere tilbydes løbende uddannelse og kompetenceudvikling, der gør dem i stand til at håndtere en stadig mere krævende og forandringspræget arbejdsmæssig situation.

Royal Unibrew er i stand til at tiltrække de mest talentfulde medarbejdere ved at imødekomme medarbejdernes behov for kompetenceudvikling og medindflydelse på eget job og karriere.

✓ Resultat

Medarbejderne har via en række kursustilbud fået konkrete værktøjer til at håndtere udfordringer og forandringer.

Lederne er blevet klædt bedre på til at drive forandringer og lede medarbejderne gennem disse.





Påtegninger og erklæringer

Ledespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 1. januar – 31. december 2016 for Royal Unibrew A/S.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vor opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2016.

Ledelsesberetningen indeholder efter vor opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selska-

bets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og selskabets finansielle stilling og den finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Faxe, den 8. marts 2017

Direktion

Henrik Brandt
President & CEO

Lars Jensen
CFO

Johannes F.C.M. Savonije
COO

Bestyrelse

Kåre Schultz
Formand

Walther Thygesen
Næstformand

Martin Alsø

Ingrid Jonasson Blank

Jørgen-Anker Ipsen

Kirsten Liisberg

Søren Lorentzen

Jens Due Olsen

Karsten Mattias Slotte

Jais Valeur

Hemming Van

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til kapitalejerne i Royal Unibrew A/S

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet for Royal Unibrew A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2016 (side 66-115), der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og penge-strømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2016 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet". Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er

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

Centrale forhold ved revisionen

Centrale forhold ved revisionen er de forhold, der efter vores faglige vurdering var mest betydelige ved vores revision af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet for regnskabsåret 2016. Disse forhold blev behandlet som led i vores revision af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet som helhed og udformningen af vores konklusion herom. Vi afgiver ikke nogen særskilt konklusion om disse forhold. For hvert af nedennævnte forhold er beskrivelsen af, hvordan forholdet blev behandlet ved vores revision, givet i denne sammenhæng.

Vi har opfyldt vores ansvar som beskrevet i afsnittet "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet", herunder i relation til nedennævnte centrale forhold ved revisionen. Vores revision har omfattet udformning og udførelse af revisionshandlinger som reaktion på vores vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet. Resultatet af vores revisionshandlinger, herunder de revisionshandlinger vi har udført for at behandle nedennævnte forhold, danner grundlag for vores konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet som helhed.

Indregning af omsætning, mængderabatter og markedsføringsomkostninger

Koncernen indgår komplekse salgsaftaler med kunder, som indeholder bestemmelser om markedsføringstilskud og rabatter. Der foretages periodisering af markedsføringstilskud og rabatter. Periodiseringerne baserer sig på ledelsens skøn,

hvorfor periodiseringerne hertil vurderes at være et centralt forhold for revisionen.

Vi har vurderet de af ledelsens designede og implementerede systemer og kontroller i relation til fastsættelse af værdien af de periodiserede markedsføringstilskud og rabatter. Vi har endvidere udført substansanalytisk revision med henblik på at verificere, om de underliggende beregninger er nøjagtige og fuldstændige.

Vores revision har derudover omfattet stikprøvevis test af afstemning mellem de bogførte periodiseringer til underliggende salgsaftaler samt efterprøvet de af ledelsen anvendte forudsætninger og skøn.

Værdiansættelse af goodwill og varemærker i Baltic Sea

Goodwill og varemærker fra de pengestrømsfrembringende enheder i Baltic Sea udgør 44 % af koncernens aktiver og 92 % af koncernens egenkapital. Det fremgår af gældende regnskabsstandarder, at ledelsen årligt skal udføre en værdiforringelsestest med henblik på at konkludere, om indregnede goodwill og varemærker med uendelig levetid er værdiforringet og dermed skal nedskrives til genindvindingsværdien.

Ledelsen fastlægger genindvindingsværdien af pengestrømsfrembringende enheder ved at tilbagediskontere de fremtidige pengestrømme. Til opgørelsen heraf anvendes en frem skrivningsperiode på seks år og en terminalværdi. Ledelsens anvendte forudsætninger omfatter fremtidige markeds- og landerisici samt økonomiske forhold, som bl.a. omfatter forventninger til økonomisk vækst, diskonteringsrate,

omsætning og indtjeningsudviklingen for de pengestrømsfrembringende enheder.

Vi har vurderet koncernens forretningsgang for budgetprocessen, herunder vurderet de anvendte budgettal ved at sammenholde tidligere års budgetter med de realiserede resultater. Vi har vurderet ledelsens anvendte model og forudsætninger til opgørelse af genindvindingsværdien, ligesom vi har vurderet om ledelsen er konsistent i deres anvendelse af forudsætninger ved opgørelsen af genindvindingsværdien for de pengestrømsfrembringende enheder.

Vi vurderede desuden om oplysningerne i note 11, immaterielle aktiver, opfylder kravene i regnskabsstandarderne.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen (side 4-60).

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

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

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

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

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et moderselskabsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et moderselskabsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

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

Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet

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

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan

omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

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

Vi afgiver også en udtalelse til den øverste ledelse om, at vi har opfyldt relevante etiske krav vedrørende uafhængighed og oplyser den om alle relationer og andre forhold, der med rimelighed kan tænkes at påvirke vores uafhængighed og, hvor dette er relevant, tilhørende sikkerhedsforanstaltninger.

Med udgangspunkt i de forhold, der er kommunikeret til den øverste ledelse, fastslår vi, hvilke forhold der var mest betydelige ved revisionen af koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet for den aktuelle periode og dermed er centrale forhold ved revisionen. Vi beskriver disse

forhold i vores revisionspåtegning, medmindre lov eller øvrig regulering udelukker, at forholdet offentliggøres, eller i de yderst sjældne tilfælde, hvor vi fastslår, at forholdet ikke skal kommunikeres i vores revisionspåtegning, fordi de negative konsekvenser heraf med rimelighed ville kunne forventes at veje tungere end de fordele, den offentlige interesse har af sådan kommunikation.

København, den 8. marts 2017

ERNST & YOUNG

Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Eskild N. Jakobsen
statsaut. revisor

Niels-Jørgen Andersen
statsaut. revisor

Koncernregnskab

Resultat- og totalindkomst opgørelse

Resultatopgørelse for 1. januar – 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
Nettoomsætning	4	6.340.376	6.032.115
Produktionsomkostninger	5,6	-3.053.150	-2.862.759
Bruttoresultat		3.287.226	3.169.356
Salgs- og distributionsomkostninger	5,6	-1.981.803	-1.932.677
Administrationsomkostninger	5,6	-304.734	-319.723
Resultat før finansielle poster		1.000.689	916.956
Resultat efter skat af kapitalandele i associerede virksomheder	13	27.802	31.061
Finansielle indtægter	7	4.055	8.759
Finansielle omkostninger	8	-34.962	-54.470
Resultat før skat		997.584	902.306
Skat af årets resultat	9	-213.833	-190.879
Årets resultat		783.751	711.427
Resultat pr. aktie (DKK)	18	14,7	13,0
Udvandet resultat pr. aktie (DKK)	18	14,6	12,9

Totalindkomstopgørelse for 1. januar – 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
Årets resultat		783.751	711.427
Anden totalindkomst			
<i>Poster, der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen</i>			
Valutakursregulering af tilknyttede udenlandske virksomheder		-9.180	5.374
Værdiregulering af sikringsinstrumenter primo	10	27.839	32.677
Værdiregulering af sikringsinstrumenter ultimo	10	-7.113	-27.839
Skat af anden totalindkomst	9	-4.017	-3.097
I alt		7.529	7.115
<i>Poster, der ikke kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen</i>			
Opskrivning af langfristede aktiver			39.000
Skat af opskrivning af langfristede aktiver	9		2.461
Aktuarmæssig gevinst på pensionsordninger		-256	7.398
Skat af aktuarmæssig gevinst på pensionsordninger	9	51	-1.544
I alt		-205	47.315
Anden totalindkomst efter skat		7.324	54.430
Totalindkomst i alt		791.075	765.857

Balance

Aktiver pr. 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
LANGFRISTEDE AKTIVER			
Immaterielle aktiver	11	2.884.121	2.920.162
Projektudviklingsejendomme	12		197.506
Øvrige materielle aktiver	12	2.142.174	2.240.718
Kapitalandele i associerede virksomheder	13	143.978	135.371
Øvrige finansielle aktiver	14	10.074	11.725
Langfristede aktiver		5.180.347	5.505.482
KORTFRISTEDE AKTIVER			
Varebeholdninger	15	335.944	316.708
Tilgodehavender	16	534.116	570.438
Forudbetalte omkostninger	17	18.677	21.714
Likvide beholdninger		6.917	333.185
Kortfristede aktiver		895.654	1.242.045
Aktiver		6.076.001	6.747.527

Passiver pr. 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
EGENKAPITAL			
Aktiekapital	18	108.200	110.985
Andre reserver		790.808	902.938
Overført resultat		1.571.454	1.521.336
Foreslået udbytte		440.915	399.546
Egenkapital		2.911.377	2.934.805
FORPLIGTELSE			
LANGFRISTEDE FORPLIGTELSE			
Udskudt skat	19	362.117	375.396
Realkreditinstitutter	2	859.220	1.000.325
Kreditinstitutter	2		461.675
Anden gæld		13.556	14.164
Langfristede forpligtelser		1.234.893	1.851.560
KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE			
Realkreditinstitutter	2	4.761	14.203
Kreditinstitutter	2	133.975	40.934
Leverandørgæld		858.149	913.762
Selskabsskat	9	21.196	7.044
Anden gæld	20	911.650	985.219
Kortfristede forpligtelser		1.929.731	1.961.162
Forpligtelser	23	3.164.624	3.812.722
Passiver		6.076.001	6.747.527

Pengestrømsopgørelse

for 1. januar – 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
Årets resultat		783.751	711.427
Reguleringer for ikke likvide driftsposter	22	531.825	523.750
		1.315.576	1.235.177
Ændring i arbejdskapital:			
Tilgodehavender		32.213	-35.317
Varebeholdninger		-20.557	-3.965
Kreditorer og anden gæld		-105.017	207.867
Pengestrømme fra drift før finansielle poster		1.222.215	1.403.762
Renteindbetalinger og lignende		1.366	6.511
Renteudbetalinger og lignende		-28.237	-53.099
Pengestrømme fra ordinær drift		1.195.344	1.357.174
Betalt selskabsskat		-210.612	-197.397
Pengestrømme fra driftsaktivitet		984.732	1.159.777
Udbytte fra associerede virksomheder		24.863	26.660
Salg af materielle aktiver		222.109	100.601
Betalt selskabsskat, salg af projektviklingssejendomme			-56.020
Køb af materielle aktiver		-209.619	-199.361
<i>Frit cash flow</i>		<i>1.022.085</i>	<i>1.031.657</i>

t.DKK	2016	2015
Køb/salg af immaterielle og finansielle aktiver	151	5.330
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	37.504	-122.790
<i>Fremmed finansiering:</i>		
Provenu ved forøget træk på kreditfaciliteter	400.000	200.000
Afdrag på kreditfaciliteter	-917.918	-730.352
<i>Aktionærer:</i>		
Betalt udbytte til aktionærer	-385.801	-373.957
Køb af egne aktier	-443.584	-292.548
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-1.347.303	-1.196.857
Ændring af likvider	-325.067	-159.870
Likvid beholdning primo	333.185	491.453
Kursregulering	-1.201	1.602
Likvid beholdning ultimo	6.917	333.185

Egenkapitalopgørelse

for 1. januar – 31. december

t.DKK	Aktie kapital	Overkurs fra emission	Opskrivnings-hentlæggelser	Reserve for valutakurs regulering	Reserve for sikrings-transaktioner	Andre reserver i alt	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
Egenkapital 31. december 2015	110.985	855.839	102.200	-27.262	-27.839	902.938	1.521.336	399.546	2.934.805
Egenkapitalbevægelser i 2016									
Årets resultat						0	783.751		783.751
Anden totalindkomst			0	-9.180	20.726	11.546	-325		11.221
Skat af anden totalindkomst			0			0	-3.966		-3.966
Realiseret del af opskrivningshentlæggelse			-102.200			-102.200	102.200		0
Totalindkomst i alt	0	0	-102.200	-9.180	20.726	-90.654	881.660	0	791.006
Foreslået udbytte						0	-440.915	440.915	0
Betalt udbytte til aktionærer						0		-385.801	-385.801
Udbytte af egne aktier						0	13.745	-13.745	0
Køb af egne aktier						0	-443.584		-443.584
Aktiebaseret vederlæggelse						0	9.900		9.900
Kapitalnedsættelse	-2.785	-21.476				-21.476	24.261		0
Skat af egenkapitalbevægelser, aktionærer						0	5.051		5.051
Aktionærer i alt	-2.785	-21.476	0	0	0	-21.476	-831.542	41.369	-814.434
Egenkapitalbevægelser i 2016 i alt	-2.785	-21.476	-102.200	-9.180	20.726	-112.130	50.118	41.369	-23.428
Egenkapital 31. december 2016	108.200	834.363	0	-36.442	-7.113	790.808	1.571.454	440.915	2.911.377

Aktiekapitalen pr. 31. december 2016 er DKK 108.200.000 og er fordelt på aktier à DKK 2. Det foreslåede udbytte for regnskabsåret er DKK 8,15 pr. aktie (2015: DKK 7,20 pr. aktie)

Egenkapitalopgørelse

for 1. januar – 31. december

t.DKK	Aktie kapital	Overkurs fra emission	Opskrivnings-hentlæggelser	Reserve for valutakurs regulering	Reserve for sikrings-transaktioner	Andre reserver i alt	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
Egenkapital 31. december 2014	110.985	855.839	126.616	-32.636	-32.677	917.142	1.412.875	377.349	2.818.351
Egenkapitalbevægelser i 2015									
Årets resultat						0	711.427		711.427
Anden totalindkomst			39.000	5.374	4.838	49.212	7.398		56.610
Skat af anden totalindkomst			2.461			2.461	-4.641		-2.180
Realiseret del af opskrivningshentlæggelse			-65.877			-65.877	65.877		0
Totalindkomst i alt	0	0	-24.416	5.374	4.838	-14.204	780.061	0	765.857
Betalt udbytte til aktionærer						0		-373.957	-373.957
Udbytte af egne aktier						0	3.392	-3.392	0
Køb af egne aktier						0	-292.548		-292.548
Aktiebaseret vederlæggelse						0	9.900		9.900
Skat af egenkapitalbevægelser, aktionærer						0	7.202		7.202
Foreslået udbytte						0	-399.546	399.546	0
Aktionærer i alt	0	0	0	0	0	0	-671.600	22.197	-649.403
Egenkapitalbevægelser i 2015 i alt	0	0	-24.416	5.374	4.838	-14.204	108.461	22.197	116.454
Egenkapital 31. december 2015	110.985	855.839	102.200	-27.262	-27.839	902.938	1.521.336	399.546	2.934.805

Noteoversigt

Beskrivende noter

1	Grundlag for regnskabsudarbejdelsen	72-74
2	Finansiell risikostyring	75-78
3	Segmentoplysninger	79-81

Noter der henvises til i resultatopgørelse, balance og pengestrømsopgørelse

4	Nettoomsætning	82
5	Personaleomkostninger	82-83
6	Omkostninger fordelt på arter	83-84
7	Finansielle indtægter	84
8	Finansielle omkostninger	85
9	Skat af årets resultat	85
10	Totalindkomst	86
11	Immaterielle aktiver	86-88
12	Materielle aktiver	89-90
13	Kapitalinteresser i associerede virksomheder ...	91
14	Øvrige finansielle aktiver	92
15	Varebeholdninger	93
16	Tilgodehavender	93-94
17	Forudbetalte omkostninger	94
18	Egenkapital og grundlag for resultat/ cash flow pr. aktie	94-95
19	Udskudt skat	95-96
20	Anden gæld	96
21	Gældsforpligtelser	97
22	Pengestrømsopgørelse	97

Øvrige noter

23	Eventualforpligtelser og sikkerhedsstillelser ...	98
24	Nærtstående parter	98

Beskrivende noter til koncern årsrapporten

Note 1 Grundlag for udarbejdelsen af koncern årsrapporten

Grundlaget for udarbejdelsen

Royal Unibrew A/S er et aktieselskab hjemmehørende i Danmark. Den finansielle del af årsrapporten for perioden 1. januar - 31. december 2016 omfatter både koncernregnskab for Royal Unibrew A/S og dets dattervirksomheder (koncern) samt separat årsregnskab for moder-virksomheden.

Årsregnskabet for Royal Unibrew for 2016 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere krav til årsregnskaber, jf. IFRS-bekendtgørelsen udstedt i henhold til årsregnskabsloven.

Bestyrelsen og direktionen har den 8. marts 2017 behandlet og godkendt årsrapporten for 2016 for Royal Unibrew A/S. Årsrapporten forelægges til Royal Unibrew A/S' aktionærer til godkendelse på den ordinære generalforsamling den 27. april 2017.

Regnskabet aflægges i danske kroner (DKK).

§ Anvendt regnskabspraksis

Dette afsnit beskriver Royal Unibrews generelle anvendte regnskabspraksis og væsentlige regnskabsmæssige skøn. En mere detaljeret beskrivelse af anvendt regnskabspraksis og væsentlige skøn vedrørende specifikke rapporterede beløb præsenteres i de pågældende noter. Formålet hermed er at skabe fuld gennemsigtighed for de oplyste beløb ved at beskrive den relevante regnskabspraksis, de væsentligste skøn og den talmæssige størrelse samlet for hver enkelt note.

Beskrivelsen af regnskabspraksis i noterne udgør en del af den samlede beskrivelse af Royal Unibrews regnskabspraksis.

Nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, der er trådt i kraft
Royal Unibrew har i regnskabsåret implementeret alle nye IFRS standarder, ændringer til eksisterende standarder og IFRIC fortolkningsbidrag, som er godkendt af EU og har ikrafttræden i regnskabsåret 2016.

Implementeringen har ikke haft nogen indvirkning på indregning og måling for Royal Unibrew A/S.

Nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, der endnu ikke er trådt i kraft

IASB har på tidspunktet for offentliggørelse af denne årsrapport udsendt følgende nye og ændrede regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag, der ikke er obligatoriske for Royal Unibrew A/S ved udarbejdelsen af årsrapporten for 2016:

- IFRS 9 Financial Instruments og efterfølgende amendments to IFRS 9, IFRS 7 og IAS 39
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers
- IFRS 16 Leases (forventes godkendt af EU i 2017)
- IAS 16 og IAS 38 Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation – Amendments to IAS 16 and IAS 38
- IAS 27 Equity Method in Separate Financial Statements – Amendments to IAS 27
- IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28 Investment Entities: Applying the Consolidation Exception – Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28
- IFRS 10 and IAS 28 Sale of Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture – Amendments to IFRS 10 and IAS 28
- IAS 1 Disclosure Initiative – Amendments to IAS 1
- Annual improvements to IFRSs 2012-2014 Cycle.

Af disse er IFRS 15, Amendments to IAS 16 and IAS 38, Amendments to IAS 16 and IAS 41, Amendments to IAS 27, Amendments to IFRS 11, Amendments to IAS 1 og Annual Improvements to IFRSs 2012-2014 Cycle godkendt af EU.

De godkendte ikke-ikrafttrådte standarder og fortolkningsbidrag implementeres i takt med, at de bliver obligatoriske for Royal Unibrew A/S. Ingen af de nye standarder eller fortolkningsbidrag forventes at få væsentlig indvirkning på indregning og måling for Royal Unibrew A/S.

IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers", der erstatter de nuværende omsætningsstandarder (IAS 11 og IAS 18) og fortolkningsbidrag, indfører en ny model for indregning og måling af omsætning vedrørende salgskontrakter med kunder. Standarden træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere.

Den nye model bygger på en fem-trins proces, som skal følges for alle salgskontrakter med kunder for at fastlægge, hvornår og hvordan omsætning skal indregnes i resultatopgørelsen.

De væsentligste ændringer i IFRS 15 i forhold til nuværende praksis er:

- En salgstransaktion skal indregnes som omsætning i resultatopgørelsen, i takt med at kontrollen (der kan ske enten på et bestemt tidspunkt eller over tid) over varen henholdsvis serviceydelsen overgår til kunden (det nuværende "risk and rewards"-koncept erstattes således af et kontrolkoncept)
- Ny og mere detaljeret vejledning for, hvordan deltransaktioner i en salgskontrakt identificeres, samt hvordan de enkelte komponenter skal indregnes og måles
- Ny og mere detaljeret vejledning for indregning af omsætning over tid

Royal Unibrew A/S har foretaget en analyse af den nye standards betydning for koncernen, og det er vurderingen, at IFRS 15 ikke får nogen væsentlig effekt på indregning og måling baseret på det nuværende produktmiks og kontrakttyper.

IFRS 9 "Financial Instruments", der erstatter IAS 39, ændrer klassifikation og den deraf afledte måling af finansielle aktiver og forpligtelser.

Der introduceres en mere logisk tilgang til klassifikation af finansielle aktiver drevet af virksomhedens forretningsmodel og de underliggende pengestrømmes karakteristika. Samtidig introduceres der en ny nedskrivningsmodel for alle finansielle aktiver.

Den såkaldte "Expected loss"-model vil kræve en mere rettidig indregning af forventede tab både ved første indregning og efterfølgende end

Note 1 Grundlag for udarbejdelsen af koncern årsrapporten (fortsat)

den nugældende model, hvor en nedskrivning først indregnes, når der er indikationer på tab (incurred loss-model).

Endelig introduceres der nye regler for regnskabsmæssig sikring, der i forhold til de nugældende regler vil gøre det muligt regnskabsmæssigt at reflektere virksomheders forretningsmæssige sikringsstrategi.

Royal Unibrew A/S forventer på baggrund af en analyse ikke, at standarden vil få væsentlig betydning for koncernen. Standarden forventes at blive obligatorisk for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere.

IFRS 16 "Leases" er udsendt medio januar 2016. Standarden, der træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2019 eller senere, ændrer den regnskabsmæssige behandling betydeligt for de leasingkontrakter, der i dag behandles som operationelle leasingaftaler. Standarden kræver således, at alle leasingkontrakter uanset type — med få undtagelser — skal indregnes i leasingtagers balance som et aktiv med en tilhørende leasingforpligtelse. Samtidig vil leasingtagers resultatopgørelse og pengestrømsopgørelse blive påvirket, idet den årlige leasingomkostning fremover vil bestå af 2 elementer — dels en afskrivning og dels en rentekomkostning — i modsætning til i dag, hvor den årlige omkostning vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes i ét beløb under driftsomkostninger.

Royal Unibrew A/S har foretaget en analyse af den nye standards betydning for koncernen. Koncernen har i 2016 operationelle leasingaftaler med minimumsleasingforpligtelser i størrelsesordenen 140 mio. kr., svarende til ca. 2,4 % af balancesummen, som fremover potentielt skal indregnes i balancen, ligesom de årlige leasingydelse fremover ikke indregnes som driftsomkostninger men som afskrivninger og finansielle poster. Det skønnes, at resultatet før skat og EBIT-marginen alt andet lige kun vil blive marginalt påvirket, mens egenkapitalandelen vil blive reduceret med ca. 2 %.

Indregning og måling

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncern, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når de er sandsynlige og kan måles pålideligt. Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

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

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de indtjenes, herunder indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi eller amortiseret kostpris. Endvidere indregnes omkostninger, der er afholdt for at opnå årets indtjening, herunder afskrivninger, nedskrivninger og hensatte forpligtelser samt tilbageførsler heraf som følge af ændrede regnskabsmæssige skøn i resultatopgørelsen.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Royal Unibrew A/S (moderselskabet) og de virksomheder, hvori moderselskabet har kontrol (dattervirksomheder).

Virksomheder hvori koncernen ejer mellem 20 og 50 procent af stemmerettighederne og har betydelig men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af årsregnskaber for alle koncernselskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Der foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, urealiserede koncerninterne avancer og - tab, mellemværender og udligning af interne aktiebesiddelser. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyerhvervede, solgte eller afviklede virksomheder. Der er i sammenligningstal for 2015 foretaget reklassifikation mellem omkostningsarter i resultatopgørelsen og i note 5 og 6.

Købte virksomheder indregnes fra erhvervelses tidspunktet. Afhængende virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afståelsestidspunktet.

Omregning af fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta.

Transaktioner i anden valuta end den funktionelle 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 betalingsdagen henholdsvis balancedagens kurs, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster. Materielle og immaterielle aktiver, varebeholdninger og andre ikke-monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta og måles med udgangspunkt i historiske kostpriser, omregnes til transaktionsdagens kurs.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder, der har en anden funktionel valuta end danske kroner (DKK), omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser for året. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

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

Ved indregning i koncernregnskabet af associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end moderselskabets præsentationsvaluta omregnes andelen af årets resultat efter gennemsnitskurs, og andelen af egenkapitalen inkl. goodwill omregnes efter balancedagens valutakurser. Kursdifferencer, opstået ved omregning af andelen af udenlandske associerede virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved omregning af andelen af årets resultat fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser,

Note 1 Grundlag for udarbejdelsen af koncern årsrapporten (fortsat)

indregnes i anden totalindkomst og klassificeres på egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursreguleringer.

Væsentlige vurderinger og regnskabsmæssige skøn

I forbindelse med udarbejdelse af årsregnskabet for moderselskabet og koncernen foretager ledelsen med udgangspunkt i den anvendte regnskabspraksis skøn og vurderinger af, hvorledes indregning og måling af aktiver og forpligtelser skal finde sted.































Vurderinger som led i anvendt regnskabspraksis

Ved opgørelsen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræves en vurdering af, hvordan aktiver og forpligtelser skal klassificeres i regnskabet, samt hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen. I forbindelse med regnskabsaflæggelsen for 2016 er foretaget vurderinger, som har væsentlig indflydelse på de relaterede regnskabsposter som beskrevet i relevante noter, jf. nedenstående oversigt.





Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Ledelsens skøn er baseret på forudsætninger, som ledelsen vurderer er forsvarlige, men som i sagens natur er usikre og uforudsigelige. I forbindelse med regnskabsaflæggelsen for 2016 er foretaget væsentlige skøn som beskrevet i noter, jf. nedenstående oversigt.

Regnskabspraksis, vurderinger som led i anvendt regnskabspraksis samt væsentlige regnskabsmæssige skøn er beskrevet i noterne:

		Note
Afledte finansielle instrumenter	 	2
Segmentoplysninger		3
Nettoomsætning		4
Aktiebaseret aflønning	 	5
Omkostninger	 	6
Finansielle poster		8
Selskabsskat		9
Immaterielle aktiver	 	11
Materielle aktiver	  	12
Kapitalinteresser i associerede virksomheder		13
Andre finansielle aktiver	 	14
Varebeholdninger		15
Tilgodehavender	 	16
Periodeafgrænsningsposter		17
Egenkapital		18
Udskudt skat	 	19
Indløsningsforpligtigelse cirkulerende emballage	 	20
Gældsforpligtelser	 	21
Pengestrømsopgørelse		22

SIGNATURFORKLARING

-  Anvendt regnskabspraksis
-  Vurderinger som led i anvendt regnskabspraksis
-  Væsentlige regnskabsmæssige skøn
-  Kommentar til noten

Note 2 Finansiell risikostyring

Koncernens finansielle risici styres centralt i henhold til den af bestyrelsen godkendte finanspolitik, der bl.a. indeholder retningslinier for håndtering af valuta-, rente-, likviditets- og kreditrisici. Råvarerisici styres ligeledes i henhold til en bestyrelsesgodkendt råvarerisikopolitik.

Valutarisiko

Royal Unibrew er eksponeret overfor valutarisici gennem den geografiske spredning af koncernens aktiviteter. Denne valutaeksponering kommer til udtryk gennem aktiviteterne i datterselskaberne og moderselskabets eksportaktiviteter, hvor pengestrømme indtjenes i fremmed valuta, samt ved indkøb af råvarer i EUR og USD, herunder indkøb, hvor der er en indirekte USD risiko på den del af indkøbsprisen, der knytter sig til råvareelementet. Indkøb foretages i al væsentlighed i koncernens indtægtsvalutaer, hvilket medfører en samlet reduktion af valutarisiko. Herudover er der valutarisici forbundet med omregning af lån til/fra datterselskaber samt koncernens nettogæld, hvor disse ikke er etableret i DKK.

Ovennævnte beskriver Royal Unibrews transaktionsrisici, der i henhold til finanspolitikken afdækkes aktivt. EUR afdækkes ikke, idet risikoen er uvæsentlig forudsat opretholdelsen af det eksisterende 0,5 % spænd i Danmarks valutapolitik overfor EUR. Formålet er at reducere negative påvirkninger på koncernens resultat og betalingsstrømme. Risikoen overvåges og afdækkes derfor kontinuerligt. Koncernens valuta pengestrømme er hovedsageligt i EUR, USD og GBP.

Den samlede brutto (før sikring) valutarisiko på balanceposterne er opgjort pr. 31. december 2016. Nedenstående tabel illustrerer følsomheden af en positiv ændring i krydskurserne pr. 31. december 2016, når alle andre variable holdes uændret. Effekten er tilsvarende ved en negativ ændring, blot med modsat fortegn.

t.DKK	Ændring	Resultateffekt før skat 2016	Resultateffekt før skat 2015	Egenkapital-effekt 2016	Egenkapital-effekt 2015
EUR	0,1%	-548	-347	-547	2.936
USD	10%	2.233	1.301	4.644	2.191
GBP	10%	-696	-157	-696	1.995

Royal Unibrews translationsrisiko relaterer sig primært til Finland, Letland samt Litauen (EUR). Translationsrisikoen relateret til Royal Unibrews ejerandele i udenlandske datterselskaber afdækkes som hovedregel ikke.

Økonomiske risici som f. eks. tab af konkurrenceevne som følge af langsigtede valutakursændringer afdækkes ikke via finansielle instrumenter men indgår i Royal Unibrews strategiske overvejelser.

Renterisiko

Royal Unibrews renterisiko relaterer sig i al væsentlighed til koncernens låneportefølje, som primært er i DKK og EUR. Renteændringer vil påvirke markedsværdien på fastforrentede lån samt rentebetalinger på variabelt forrentede forpligtelser. Gæld etableres udelukkende i valutaer inden for hvilke, koncernen har kommercielle aktiviteter.

Royal Unibrew betragter renteændringers øjeblikkelige påvirkning på koncernens rentebetalingsstrømme som den væsentligste renterisiko, og fokuserer kun sekundært på ændringer i gældens markedsværdi. Det er koncernens politik at begrænse renteændringers indflydelse på resultat og betalingsstrømme og under disse rammer samtidig opnå de lavest mulige finansieringsomkostninger. Ved udgangen af 2016 udgør realkreditgælden DKK 864 mio. (2015: DKK 1.015 mio.) med en gennemsnitlig restløbetid på 12 år (2015: 13 år). Bankgælden udgøres af tilsagte bankkreditter med en aftalt løbetid på op til 36 måneder (2015: 24 måneder). 72% (2015: 57 %) af realkredit og bankgælden er fastforrentet via koncernens renterisikoafdækning med en rentebindingsperiode på indtil 4 år (2015: 5 år). Både renter af realkredit- og bankgæld sikres via renteswaps. En renteændring på et procentpoint vil påvirke koncernens renteomkostninger med ca. +/- DKK 4 mio. (2015: ca. +/- DKK 6 mio.), og moderselskabets renteomkostninger med ca. +/- DKK 2 mio. (2015: ca. +/- DKK 3 mio.).

Kreditrisici

Koncernens kreditrisici hidrører væsentligst fra kundetilgodehavender samt fra modpartsrisici.

Koncernens modpartsrisici består af såvel kommerciel som finansiell modpartsrisiko. Den kommercielle modpartsrisiko vedrører overvejende forretningsaftaler med et indbygget element af fastkurs/pris. Den finansielle modpartsrisiko vedrører hedgingaftaler samt nettoindlån i banker. Den finansielle modpartsrisiko reduceres aktivt ved at fordele nettoindlån i banker i henhold til de i finanspolitikken fastsatte kriterier for kreditværdighed.

Risici vedrørende kreditgivning til kunder på eksportmarkeder søges begrænset gennem udbredt anvendelse af forsikringsdækning og andre former for sikring af betaling. I tilfælde af at en effektiv sikring ikke kan etableres, har Royal Unibrew fastlagt procedurer for godkendelse af sådanne risici. Der er ingen betydelige kreditrisici på enkeltkunder. I Finland reduceres risici på enkeltstående store kundetilgodehavender med salg af tilgodehavenderne (pr. 31/12-2016 DKK 58 mio. (2015: DKK 20 mio.)) Kreditrisici vedrørende tilgodehavender fra salg er reduceret ved modregning af skyldig bonus. Pr. 31/12 2016 udgør den skyldige bonus DKK 153 mio. (2015: DKK 168 mio.), som er modregnet i tilgodehavender fra salg.

Den maksimale kreditrisiko svarer til den regnskabsmæssige værdi af de finansielle aktiver.

Likviditetsrisici

Det er koncernens politik, at likviditetsberedskabet skal kunne modsvarer det forventede likviditetsbehov i indeværende og næste regnskabsår. Beredskabet kan have form af bankindskud, kortfristede obligationer og ikke anvendte kreditfaciliteter.

Kapitalstyring

Royal Unibrew ønsker at sikre strukturel og finansiell fleksibilitet samt konkurrencekraft. Med henblik på at sikre dette, foretages løbende en vurdering af, hvad der er en passende kapitalstruktur for Royal Unibrew. Det er målsætningen, at koncernens netto rentebærende gæld maksimalt skal udgøre 2,5 x EBITDA samt at opretholde en egenkapitalandel på minimum 30 % ultimo regnskabsåret.

På det operationelle plan arbejdes der løbende med at optimere pengebindingen i arbejdskapital. Under forudsætning af tilstrækkelig kapa-

Note 2 Finansiell risikostyring (fortsat)

citet og kapacitet begrænser investeringer i produktionsapparatet sig til fornyelse af enkeltelementer, relateret til specifikke produkter eller til optimering af udvalgte processer samt vedligeholdelse.

Råvarerisici

Råvarerisikoen vedrører primært indkøb af dåser (aluminium), malt (byg), humle, pakkematerialer (pap) og energi. Råvarerisikoen afdækkes aktivt kommercielt og finansielt i henhold til koncernens finanspolitik.

Formålet med råvarerisikostyring i Royal Unibrew er at opnå en glidende og tidsforskudt påvirkning af råvareprisændringer, hvilket primært opnås ved at indgå fastprisaftaler med de relevante leverandører. Vedrørende koncernens køb af dåser er der indgået finansielle kontrakter, der afdækker risikoen for aluminiumsprisstigninger. Kursændringer i aluminiums afregningsvaluta (USD) indgår i den samlede valutarisikostyring.

Den væsentligste del af de kommende 12 måneders indkøb er i overensstemmelse med Royal Unibrews politik sikret ved indgåelse af leverandøraftaler og finansielle kontrakter. En ændring i prisen på aluminium på +/- 10 % vil have en resultateffekt på koncernniveau på ca. +/- DKK 7 mio. (2015: DKK 3 mio.).

Note 2 Finansiell risikostyring (fortsat)

Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter

Indgåede afledte finansielle instrumenter, der sikrer forventede transaktioner og som kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39:

t.DKK		2016	2015
	Periode/ udløb	Udskudt gevinst (+) / tab (-)	Udskudt gevinst (+) / tab (-)
Terminkontrakter:			
USD	0 - 1 år	1.323	
SEK	0 - 1 år	490	
I alt		1.813	0
Råvare hedge:			
Primært aluminium	0 - 1 år	5.593	-18.041
Primært aluminium	>1 år		-1.060
I alt		5.593	-19.101
Renteswaps:			
Realkredit- og banklån	2016-2017	-14.519	-8.738
Sikringsinstrumenter i alt		-7.113	-27.839

De anvendte afledte finansielle instrumenter i 2016 og 2015 kan alle klassificeres som niveau-2 instrumenter i IFRS dagsværdi-hierakiet.

Den fastsatte dagsværdi af afledte finansielle instrumenter baseres på observerbare markedsdata såsom rentekurver eller terminskurser.

Finansielle forpligtelser

t.DKK	Kontraktlige pengestrømme	Forfald < 1 år	Forfald > 1 år < 5 år	Forfald > 5 år	Regnskabs- mæssig værdi
31/12 2016					
Ikke-afledte finansielle instrumenter:					
Finansiel gæld, brutto	997.956	138.736	191.872	667.348	997.956
Renteomkostninger vedrørende finansiell gæld	178.573	13.019	56.587	108.967	
Leverandørgæld	858.149	858.149			858.149
Anden gæld	946.402	932.846	13.556		946.402
I alt	2.981.080	1.942.750	262.015	776.315	2.802.507

Gælden kan opdeles på kategorierne, gæld til amortiseret kostpris DKK 2.793 mio. og gæld til dagsværdi DKK 10 mio. Dagsværdien af den samlede gæld vurderes at svare til den regnskabsmæssige værdi.

31/12 2015

Ikke-afledte finansielle instrumenter:					
Finansiel gæld, brutto	1.517.137	55.137	637.048	824.952	1.517.137
Renteomkostninger vedrørende finansiell gæld	91.894	17.493	36.514	37.887	
Leverandørgæld	1.043.512	1.043.512			1.043.512
Anden gæld	876.677	862.513	14.164		876.677
I alt	3.529.220	1.978.655	687.726	862.839	3.437.326

Gælden kan opdeles på kategorierne, gæld til amortiseret kostpris DKK 3.428 mio. og gæld til dagsværdi DKK 9 mio. Dagsværdien af den samlede gæld vurderes at svare til den regnskabsmæssige værdi.

Note 2 Finansiell risikostyring (fortsat)

Afledte finansielle instrumenter

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

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

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst. Indtægter og omkostninger vedrørende sådanne sikringstransaktioner overføres fra anden totalindkomst ved realisation af det sikrede og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Afledte finansielle instrumenter

Ved indgåelse af afledte finansielle instrumenter vurderer ledelsen, om instrumentet opfylder betingelserne for at være en effektiv sikring af indregnede aktiver og forpligtelser eller forventede fremtidige pengestrømme. For indregnede afledte finansielle instrumenter foretages en effektivitetstest mindst en gang pr. kvartal, og eventuelt konstateret ineffektivitet indregnes i resultatopgørelsen.

Note 3 Segmentoplysninger

Koncernens resultat, aktiver og forpligtelser fordeler sig således på segmenter:

mio. DKK	Vesteuropa	Baltic Sea	Maltdrikke og Eksport	Ikke fordelt	I alt
2016					
Nettoomsætning	2.870,3	2.986,0	484,1		6.340,4
Resultat før finansielle poster (EBIT)	526,8	395,5	107,8	-29,4	1.000,7
Finansielle poster netto	-0,3	-9,8	-0,1	-20,7	-30,9
Andel af resultat i associerede selskaber	27,8				27,8
Resultat før skat	554,3	385,7	107,7	-50,1	997,6
Skat				-213,8	-213,8
Årets resultat	554,3	385,7	107,7	-263,9	783,8
Aktiver	907,5	4.985,9	38,6	0,0	5.932,0
Associerede selskaber	144,0				144,0
Aktiver i alt	1.051,5	4.985,9	38,6	0,0	6.076,0
Køb af materielle aktiver	137,2	72,3	0,1		209,6
Forpligtelser*	248,7	1.697,4	6,2	1.212,3	3.164,6
Afsætning, (mio. hl)	3,8	5,2	0,7		9,7

* I ikke fordelte forpligtelser indgår moderselskabets rentebærende gæld.

mio. DKK	Vesteuropa	Baltic Sea	Maltdrikke og Eksport	Ikke fordelt	I alt
2015					
Nettoomsætning	2.727,9	2.852,5	451,7		6.032,1
Resultat før finansielle poster (EBIT)	493,3	355,4	101,8	-33,6	916,9
Finansielle poster netto	-0,5	-10,2	-0,3	-34,7	-45,7
Andel af resultat i associerede selskaber	31,1				31,1
Resultat før skat	523,9	345,2	101,5	-68,3	902,3
Skat				-190,9	-190,9
Årets resultat	523,9	345,2	101,5	-259,2	711,4
Aktiver*	1.285,1	5.090,6	38,9	197,5	6.612,1
Associerede selskaber	135,4				135,4
Aktiver i alt	1.420,5	5.090,6	38,9	197,5	6.747,5
Køb af materielle aktiver	101,2	98,2			199,4
Forpligtelser**	804,9	1.825,9	6,3	1.175,6	3.812,7
Afsætning, (mio. hl)	3,6	4,8	0,7		9,1

* I ikke fordelte aktiver indgår projektudviklingsejendomme.

** I ikke fordelte forpligtelser indgår moderselskabets rentebærende gæld.

Note 3 Segmentoplysninger (fortsat)

Omsætning og langfristede aktiver er geografisk fordelt således:

mio. DKK	2016		2015	
	Netto-omsætning	Langfristede aktiver	Netto-omsætning	Langfristede aktiver
Danmark	1.643,1	1.013,6	1.541,5	1.005,8
Finland	2.333,7	3.530,4	2.211,7	3.638,6
Andre lande	2.363,6	636,3	2.278,9	663,6
Ufordelt		0,0		197,5
I alt	6.340,4	5.180,3	6.032,1	5.505,5

Den geografiske fordeling er baseret på den geografiske placering af koncernens eksterne kunder og omfatter lande, der hver udgør mere end 10% af koncernens nettoomsætning, samt det land, hvor koncernen har hovedsæde.

En kunde tegner sig i 2016 for en omsætning på 10% af koncernens nettoomsætning.

Note 3 Segmentoplysninger (fortsat)

Segmentoplysninger 2012 - 2016

Koncernens aktivitet fordeler sig således på segmenter:

mio. DKK	Vesteuropa	Baltic Sea	Maltdrikke og Eksport	Ikke fordelt	I alt
2016					
Nettoomsætning	2.870,3	2.986,0	484,1		6.340,4
Resultat før finansielle poster (EBIT)	526,8	395,5	107,8	-29,4	1.000,7
Aktiver	1.051,5	4.985,9	38,6		6.076,0
Forpligtelser	248,7	1.697,4	6,2	1.212,3	3.164,6
Afsætning (mio. hl)	3,8	5,2	0,7		9,7
2015					
Nettoomsætning	2.727,9	2.852,5	451,7		6.032,1
Resultat før finansielle poster (EBIT)	493,3	355,4	101,8	-33,6	916,9
Aktiver	1.420,5	5.090,6	38,9	197,5	6.747,5
Forpligtelser	804,9	1.825,9	6,3	1.175,6	3.812,7
Afsætning (mio. hl)	3,6	4,8	0,7		9,1
2014					
Nettoomsætning	2.674,6	2.974,8	406,5		6.055,9
Resultat før finansielle poster (EBIT)	483,7	295,3	83,9	-36,7	826,2
Aktiver	1.688,8	5.064,3	32,3	238,4	7.023,8
Forpligtelser	883,9	1.816,7	4,7	1.500,2	4.205,5
Afsætning (mio. hl)	3,7	4,7	0,6		9,0

mio. DKK	Vesteuropa	Baltic Sea	Maltdrikke og Eksport	Ikke fordelt	I alt
2013					
Nettoomsætning	2.650,3	1.450,2	380,5		4.481,0
Resultat før finansielle poster (EBIT)	424,0	101,6	81,3	-46,8	560,1
Aktiver	1.605,0	4.986,2	42,8	290,5	6.924,5
Forpligtelser	898,0	1.371,4	6,2	2.515,9	4.791,5
Afsætning (mio. hl)	3,6	2,8	0,6		7,0
2012					
Nettoomsætning	2.429,9	585,1	415,0		3.430,0
Resultat før finansielle poster (EBIT)	408,2	27,3	83,9	-34,4	485,0
Aktiver	1.974,9	559,4	37,5	276,3	2.848,1
Forpligtelser	791,4	106,1	8,7	594,3	1.500,5
Afsætning (mio. hl)	3,3	1,6	0,5		5,4

Segmentoplysninger

Koncernens forretningssegment er salg af øl, malt- og læskedrikke. Der gives oplysninger om forretningssegmentet på geografiske markeder. Segmentoplysninger er baseret på koncernens afkast og risici samt ud fra den interne økonomiske styring.

For de poster, der indgår i årets resultat, herunder resultatandele af associerede virksomheder og finansielle indtægter og omkostninger, foretages en fordeling i det omfang posterne direkte eller indirekte kan henføres til markederne.

Poster, som fordeles både ved direkte og indirekte opgørelse omfatter "produktionsomkostninger" og "administrationsomkostninger", som fordeles ved indirekte opgørelse ud fra fordelingsnøgler fastlagt ud fra markedets træk på nøgleressourcer. Administrationsomkostninger afholdt i moderselskabets koncernfunktioner fordeles delvist.

Anlægsaktiver omfatter de anlægsaktiver, som direkte eller indirekte anvendes i forbindelse med aktiviteten på markederne.

Segmentforpligtelser omfatter forpligtelser, som er afledt af aktiviteten på markedet, herunder hensatte forpligtelser, leverandørgæld, offentlige ydelser samt anden gæld.

Note 4 Nettoomsætning

t.DKK	2016	2015
Salg af drikkevarer og komplementerende varer	6.340.376	6.032.115

§ Nettoomsætning

Nettoomsætningen ved salg af varer indregnes i resultatopgørelsen, såfremt levering har fundet sted senest på balance dagen, og såfremt indtægten kan opgøres pålideligt og forventes modtaget.

Nettoomsætningen måles eksklusiv moms og rabatter samt øl- og mineralvandsafgifter. Rabatter omfatter både reduktioner i prisen pr. enhed og tilskud til salgsfremmende aktiviteter og promovering af produkter baseret på købte mængder eller værdi af køb. Rabatterne gives enten som fakturarabat eller optjenes som bonus, der udbetales ved bonusperiodens udløb. Alle former for afgivne rabatter indregnes i nettoomsætningen.

Note 5 Personaleomkostninger

Personaleomkostninger indgår i produktions-, salgs- og distributions- samt administrationsomkostninger og kan specificeres på følgende måde:

t.DKK	2016	2015
Fast løn til direktionen	14.353	13.450
Kortsigtet bonusordning til direktionen	6.750	6.460
Langsigtet bonusordning til direktionen	0	2.108
Aktiebaseret vederlag til direktionen (betingede aktier)	9.900	9.900
Vederlag til direktionen	31.003	31.918
Vederlag til bestyrelsen	3.977	3.977
	34.980	35.895
Lønninger	803.106	752.308
Bidrag til pensionsordninger	114.363	106.099
	917.469	858.407
Andre omkostninger til social sikring	15.098	15.579
Andre personaleomkostninger	36.647	31.086
I alt	1.004.194	940.967
Gns. antal beskæftigede medarbejdere	2.350	2.314

🗨️ Kommentar

Det aktiebaserede vederlag til direktionen omfatter maksimalt 300.000 stk. vederlagsfri betingede aktier, som optjenes i perioden 1. september 2013 til 31. december 2016. Betingelserne for tildeling af det maksimale antal aktier er opfyldt og aktierne er 8. marts 2017 overdraget direktionen.

Antallet af aktier er betinget af, i hvilken grad der opnås de af bestyrelsen fastsatte mål for EBIT og for frit cash flow for regnskabsårene 2013-2016.

For regnskabsårene 2017-2019 er etableret en ordning svarende til den for 2013-2016.

Note 5 Personalemkostninger (fortsat)

§ Aktiebaseret aflønning

Koncernen har kun ordninger klassificeret som egenkapitalbaserede ordninger. Betingede aktier måles til dagsværdien på tildelingstidspunktet og indregnes i resultatopgørelsen under personaleomkostninger over perioden, hvor den endelige ret til optionerne opnås. Modposten hertil indregnes direkte på egenkapitalen.

I forbindelse med første indregning af de betingede aktier skønnes over antallet af aktier, der forventes erhvervet ret til. Efterfølgende justeres for ændringer i skønnet over antallet af betingede aktier, således at den samlede indregning er baseret på den faktiske forventning om tildeling af aktier.

🔑 Aktiebaseret aflønning

Dagsværdien af den forventede tildeling af betingede aktier estimeres ved anvendelse af Black-Scholes modellen. Ved beregningen tages der hensyn til de betingelser og vilkår, der knytter sig til de betingede aktier.

Markedsværdien ved optjeningsperiodens start er beregnet ved anvendelse af Black-Scholes modellen til DKK 110 pr. aktie à DKK 2, Royal Unibrew A/S' børskurs på tildelingstidspunktet, svarende til DKK 33 mio. for det maksimale antal aktier. Markedsværdien omkostningsføres lineært over optjeningsperioden svarende til den grad, som betingelserne for tildelingen af aktierne forventes opfyldt. Pr. 31. december 2016 er betingelserne opfyldt 100 % (2015: 100 %).

Note 6 Omkostninger fordelt på arter

t.DKK	2016	2015
De samlede		
Produktionsomkostninger	3.053.150	2.862.759
Salgs- og distributionsomkostninger	1.981.803	1.932.677
Administrationsomkostninger	304.734	319.723
I alt	5.339.687	5.115.159
fordeler sig efter art således:		
Råvare- og hjælpemateriale forbrug	2.364.307	2.216.620
Løn, gager og andre personaleomkostninger	1.004.194	940.967
Drift- og vedligeholdelsesomkostninger	283.421	306.756
Distributionsomkostninger og fragt	421.473	365.723
Salgs- og marketingsomkostninger	805.420	794.067
Tab på tilgodehavender fra salg	3.121	3.511
Kontorholdsomkostninger m.m.	152.764	179.193
Afskrivninger samt avance ved salg af langfristede aktiver	304.987	308.322
I alt	5.339.687	5.115.159

De samlede afskrivninger samt avance ved salg af materielle aktiver indgår i resultatopgørelsen på følgende måde:

t.DKK	2016	2015
Produktionsomkostninger	197.249	186.618
Salgs- og distributionsomkostninger	81.407	87.487
Administrationsomkostninger	26.331	34.217
I alt	304.987	308.322

Note 6 Omkostninger fordelt på arter (fortsat)

Honorar til revisorer

t.DKK	2016	2015
Honorar for revision af årsrapporten:		
Ernst & Young	1.611	1.600
I alt	1.611	1.600
Ernst & Young honorar for anden assistance end revision:		
Skattemæssig assistance		3
Anden assistance	409	559
I alt	409	562

§ Omkostninger

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger afholdt til fremstilling af de færdigvarer, som svarer til årets omsætning, herunder omkostninger til køb af råvarer og hjælpematerialer, løn og gager, leje og leasing samt af- og nedskrivninger på produktionsanlæg.

Under produktionsomkostninger indregnes tillige udviklingsomkostninger, der ikke opfylder kriterierne for aktivering.

Salgs- og distributionsomkostninger

Salgs- og distributionsomkostninger omfatter omkostninger til distribution og salgskampagner vedrørende varer solgt i årets løb, herunder omkostninger til salgspersonale, markedsføring og afskrivninger samt tab på salgstilgodehavender.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger til ledelse og administration af koncern, herunder omkostninger til det administrative personale, ledelsen, kontorhold, forsikringer samt afskrivninger.

Note 6 Omkostninger fordelt på arter (fortsat)

🔧 Leasingaftaler

Ved indgåelse af leasingaftaler foretages en vurdering med udgangspunkt i nedenstående forhold med henblik på at identificere, hvorvidt aftalerne skal klassificeres som finansielle eller operationelle leasingaftaler.

- Karakteristika for de aktiver, som aftalerne vedrører
- Aftalernes løbetid i forhold til aktivernes brugstid
- Størrelsen på minimumsleasingydelse i aftalernes løbetid
- Forhold vedrørende købsforpligtelser samt ejendomsret til de pågældende aktiver

Royal Unibrew har aktuelt både finansielle og operationelle leasingaftaler.

Note 7 Finansielle indtægter

t.DKK	2016	2015
Finansieringsindtægter		
Tilgodehavender fra salg	213	1.452
Øvrige finansielle indtægter	1.152	4.833
Kursreguleringer		
Tilgodehavender fra salg		2.295
Leverandører	348	
Koncerninterne lån	1.481	
Terminsforetninger	861	179
I alt	4.055	8.759

Note 8 Finansielle omkostninger

t.DKK	2016	2015
Finansieringsudgifter		
Realkreditinstitutter	16.775	32.857
Kreditinstitutter	11.019	14.354
Factoring	3.535	3.079
Øvrige finansielle omkostninger	2.765	569
Kursreguleringer		
Likvide beholdninger og eksterne lån	719	1.992
Tilgodehavender fra salg	128	
Leverandører		857
Koncerninterne lån		592
Terminsforetninger	21	170
I alt	34.962	54.470

§ Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renter, omkostninger ved factoring, kursgevinster og -tab vedrørende kapitalandele, mellemværender og transaktioner i fremmed valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser, dagsværdireguleringer af afledte finansielle instrumenter, der ikke kvalificerer til regnskabsmæssige sikringsinstrumenter, samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen m.v.

Note 9 Skat af årets resultat

t.DKK	2016	2015
Skat af årets skattepligtige resultat	222.785	197.559
Regulering tidligere år	-480	-13.505
Regulering af udskudt skat	-9.557	1.803
I alt	212.748	185.857
som fordeler sig således:		
Skat af resultat	213.833	190.879
Skat af anden totalindkomst	3.966	2.180
Skat af egenkapitalbevægelser, aktionærer	-5.051	-7.202
I alt	212.748	185.857
Gældende dansk skatteprocent	22,0	23,5
Regulering tidligere år		-0,4
Indtægter fra associerede virksomheder efter skat	-0,6	-0,8
Påvirkning af skatteprocent fra permanente afvigelse	0,3	0,3
Afvigelse i effektive skatteprocenter, udenlandske datterselskaber	-0,3	-1,5
Effektiv skatteprocent	21,4	21,1

§ Skat af årets resultat

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

Moderselskabet er sambeskattet med de danske datterselskaber. Den aktuelle danske selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede danske selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster (fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige underskud).

§ Selskabsskat

Aktuelle skatteforpligtelser indregnes i balancen som beregnet skat af årets forventede skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt betalte acontoskatter.

Note 10 Realiserede sikringstransaktioner i resultatopgørelsen

t.DKK	2016	2015
Realiserede sikringstransaktioner indgår således i resultatopgørelsen:		
I nettoomsætningen indgår valutasikringskontrakter med	2.594	-13.821
I produktionsomkostninger indgår valuta- og råvaresikringskontrakter med	-13.370	-6.495
I finansielle poster indgår valuta-, råvare- og rentesikringskontrakter med	-8.030	-20.810
I alt	-18.806	-41.126

Note 11 Immaterielle aktiver

t.DKK	Goodwill	Varemærker	Distributionsrettigheder	Kunde-relationer	I alt
2016					
Kostpris 1/1 2016	1.455.776	1.240.201	235.063	67.767	2.998.807
Kursregulering	-6.311	-5.166	-841	-256	-12.574
Tilgang		1.500	0		1.500
Kostpris 31/12 2016	1.449.465	1.236.535	234.222	67.511	2.987.733
Af- og nedskrivninger 1/1 2016	0	-6.726	-40.033	-31.886	-78.645
Kursregulering		521	128	144	793
Årets afskrivninger			-12.234	-13.526	-25.760
Af- og nedskrivninger 31/12 2016	0	-6.205	-52.139	-45.268	-103.612
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	1.449.465	1.230.330	182.083	22.243	2.884.121
2015					
Kostpris 1/1 2015	1.451.828	1.236.779	234.498	67.595	2.990.700
Kursregulering	3.948	3.422	565	172	8.107
Kostpris 31/12 2015	1.455.776	1.240.201	235.063	67.767	2.998.807
Af- og nedskrivninger 1/1 2015	0	-3.438	-27.730	-18.285	-49.453
Kursreguleringer		-298	-46	-54	-398
Årets afskrivninger		-2.990	-12.257	-13.547	-28.794
Af- og nedskrivninger 31/12 2015	0	-6.726	-40.033	-31.886	-78.645
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	1.455.776	1.233.475	195.030	35.881	2.920.162

Note 11 Immaterielle aktiver (fortsat)

Kommentar

Goodwill og varemærker med udefinerbar brugstid relateret til Hartwall (Finland) og til Cido og Kalnapilis (Baltikum) udgør hver især mere end 10 % af den samlede værdi af goodwill og varemærker.

Goodwill

Goodwill indregnes ved første indregning i balancen til kostpris. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede tab ved værdiforringelse.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokteres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder på overtagelsestidspunktet. Fastlæggelsen af pengestrømsfrembringende enheder følger den ledelsesmæssige struktur og interne økonomistyring.

Varemærker, distributionsrettigheder og kunderelationer

Varemærker, distributionsrettigheder og kunderelationer indregnes ved første indregning i balancen til kostpris. Efterfølgende måling foretages til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Varemærker, distributionsrettigheder og kunderealtioner amortiseres lineært over den forventede brugstid.

Der afskrives ikke på varemærker, som er veletablerede, gamle og overskudsgivende varemærker, som kunderne alt andet lige forsat vil efterspørge med uformindsket styrke, og som ledelsen ikke har planer om at indstille salget og markedsføringen af.

Distributionsrettigheder amortiseres lineært over den forventede brugstid, maksimum 20 år. Kunderelationer amortiseres lineært over den forventede brugstid, maksimum 5 år.

Goodwill og varemærker med udefinerbar brugstid amortiseres ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Koncernens strategi er opretholdelse af varemærker og deres værdi.

Nedskrivningstest af goodwill og varemærker

Nedskrivningstesten i 2016 har som i 2015 ikke givet anledning til nedskrivning.

Den regnskabsmæssige værdi pr 31. december af goodwill og varemærker med udefinerbar levetid er relateret til de pengestrømsgenererende operationelle enheder og fordeler sig således:

t.DKK	Goodwill	Varemærker	I alt	Andel
2016				
Vesteuropa	80.645	1.500	82.145	3%
Baltic Sea*	1.361.745	1.228.830	2.590.575	97%
Maldrikke og Eksport	7.075		7.075	0%
I alt	1.449.465	1.230.330	2.679.795	100%

* den væsentligste værdi relaterer sig til Finland

Genindvindingsværdien er baseret på kapitalværdien, som er beregnet ved anvendelse af forventede nettopengestrømme på basis af budgetter og prognoser for årene 2017 - 2019 godkendt af ledelsen samt estimerede markedsbestemte diskonteringsfaktorer og vækstrater.

Der forventes på mellemlang sigt kun en begrænset omsætningsvækst, idet der på flere af Royal Unibrews markeder generelt ses et mindre strukturelt fald i det samlede drikkevaremarked. I segmentet Baltic Sea forventes i 2017 og 2018 et faldende forbrug i både Finland og Baltikum. Royal Unibrew forventer ved øget fokus på udnyttelse af de kommercielle muligheder og innovation at kunne opretholde sin omsætning og indtjening eksklusive ekstraordinære kampagner på det nuværende niveau i Finland. I Baltikum forventes i forhold til det nuværende niveau et mindre fald i omsætning og indtjening. Bruttoavanceprocenterne forventes ved fortsat fokus på value management og kontinuerlige effektivitetsforbedringer at være stabile på det nuværende niveau. De væsentligste forudsætninger for beregning af genindvindingsværdien er som vist herunder.

	Vesteuropa	Baltic Sea	Maldrikke og eksport
Vækstrate 2020-2023	1%	0-1%	0%
Vækstrate på terminalværdi	2%	1,5-1,8%	2%
Diskonteringsfaktor (WACC)	7,3%	7,2-8,6%	18,7%

Note 11 Immaterielle aktiver (fortsat)

De ledelsesgodkendte prognostiserede resultater er baseret på tidligere opnåede resultater og forventninger til markedsudviklingen jf. ovenstående og side 12. De benyttede gennemsnitlige vækstrater er i overensstemmelse med ledelsens forventninger under hensyntagen til de branchemæssige forhold på de enkelte markeder. De benyttede diskonteringsfaktorer reflekterer aktuelle specifikke risici i det enkelte marked. I Baltic Sea er laveste punkt i det angivne interval for vækstrate på terminalværdi og diskonteringsfaktor relateret til Finland. Der er i sagens natur knyttet usikkerhed og uforudsigelighed til de af ledelsen anvendte forudsætninger. Rimeligt sandsynlige ændringer vil ikke medføre behov for nedskrivning.

t.DKK	Goodwill	Varemærker	I alt	Andel
2015				
Vesteuropa	80.645		80.645	3%
Baltic Sea *	1.366.892	1.233.475	2.600.367	97%
Maltdrikke og Eksport	8.239		8.239	0%
I alt	1.455.776	1.233.475	2.689.251	100%

* den væsentligste værdi relaterer sig til Finland

De væsentligste forudsætninger for beregning af genindvindingsværdien i 2015 var:

	Vesteuropa	Baltic Sea	Maltdrikke og eksport
Vækstrate 2019-2022	1%	0-4%	0%
Vækstrate på terminalværdi	1%	1%	2%
Diskonteringsfaktor (WACC)	7,3%	7,2-8,4%	18,9%

De ledelsesgodkendte prognostiserede resultater er baseret på tidligere opnåede resultater og forventninger til markedsudviklingen. De benyttede gennemsnitlige vækstrater er i overensstemmelse med ledelsens forventninger under hensyntagen til de branchemæssige forhold på de enkelte markeder. De benyttede diskonteringsfaktorer reflekterer aktuelle specifikke risici i det enkelte marked. I Baltic Sea er laveste punkt i det angivne interval for diskonteringsfaktor relateret til Finland. Der er i sagens natur knyttet usikkerhed og uforudsigelighed til de af ledelsen anvendte forudsætninger. Rimeligt sandsynlige ændringer vil ikke medføre behov for nedskrivning.

Nedskrivningstest

Den regnskabsmæssige værdi af immaterielle og materielle aktiver vurderes årligt for at afgøre, om der er indtruffet værdiforringelser udover den normale afskrivning. Hvis dette er tilfældet, foretages nedskrivning til den højeste værdi af nettosalgsprisen og kapitalværdien. Goodwill og andre aktiver, der ikke genererer selvstændige pengestrømme, og hvor en selvstændig kapitalværdi derfor ikke kan opgøres, vurderes for nedskrivningsbehov sammen med den gruppe af aktiver (pengestrømsgenererende enheder), hvortil de kan henføres.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill og varemærker med udefinérbar brugstid testes minimum én gang årligt for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil de er allokeret, og nedskrives til genindvindingsværdi over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere.

Den regnskabsmæssige værdi af finansielle aktiver, der måles til kostpris eller amortiseret kostpris, nedskrives, hvis nutidsværdien, som følge af ændrede forventede nettoindbetalinger, er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Immaterielle aktiver

I relation til varemærker vurderer ledelsen årligt, om den aktuelle markedssituation har reduceret værdien eller påvirket brugstiden på varemærkerne, herunder om tidligere vurderinger af en udefinérbar levetid fortsat kan opretholdes.

Der foretages årligt en nedskrivningstest af den i regnskabet indregnede værdi af goodwill og af varemærker, som er vurderet at have en udefinérbar levetid og som følge deraf ikke amortiseres. Vedrørende de i forbindelse med nedskrivningstest af goodwill og varemærker anvendte diskonteringssatser og vækstrater samt øvrige forudsætninger for nedskrivningstesten henvises til beskrivelsen i ovenstående note.

Note 12 Materielle aktiver

t.DKK	Projekt- udviklings- ejendomme	Grunde og bygninger	Produktions- anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Mat. anlæg under udførelse	Øvrige materielle aktiver i alt
Kostpris 1/1 2016	66.498	1.728.388	2.171.074	723.010	63.660	4.686.132
Kursregulering		-3.700	-3.562	-1.594	-35	-8.891
Tilgang	6.070	5.395	45.577	79.694	72.883	203.549
Afgang	-72.568	-4.129	-76.907	-56.227		-137.263
Overført til/fra andre poster		2.313	15.076	25.051	-42.440	0
Kostpris 31/12 2016	0	1.728.267	2.151.258	769.934	94.068	4.743.527
Af-, op- og nedskriv- ninger 1/1 2016	131.008	-569.477	-1.367.807	-508.130	0	-2.445.414
Kursregulering		735	2.314	1.508		4.557
Årets afskrivninger		-55.831	-126.093	-86.970		-268.894
Tbf. af af-, op- og nedskr. på afh. og udg. aktiver	-131.008	2.713	59.686	45.999		108.398
Af-, op- og nedskriv- ninger 31/12 2016	0	-621.860	-1.431.900	-547.593	0	-2.601.353
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	0	1.106.407	719.358	222.341	94.068	2.142.174
Heraf finansielt leasede aktiver						
Kostpris			65.140			
Af- og nedskrivninger			-23.561			
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016			41.579			41.579

Grunde og bygninger til en regnskabsmæssig værdi på DKK 954 mio. er stillet til sikkerhed for prioritetsgæld på DKK 864 mio.

Leasingaktiver med regnskabsmæssig værdi DKK 41,6 mio. er stillet til sikkerhed for leasinggæld på i alt DKK 45,0 mio.

t.DKK	Projekt- udviklings- ejendomme	Grunde og bygninger	Produktions- anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Mat. anlæg under udførelse	Øvrige materielle aktiver i alt
Kostpris 1/1 2015	94.535	1.720.136	2.082.567	702.398	45.558	4.550.659
Kursregulering		1.559	2.025	715	42	4.341
Tilgang	7.373	4.749	60.721	68.104	58.414	191.988
Afgang	-35.410	-181	-3.940	-56.735		-60.856
Overført til/fra andre poster		2.125	29.701	8.528	-40.354	0
Kostpris 31/12 2015	66.498	1.728.388	2.171.074	723.010	63.660	4.686.132
Af-, op- og nedskriv- ninger 1/1 2015	143.904	-504.059	-1.251.895	-463.395	0	-2.219.349
Kursregulering		1.445	1.367	1.080		3.892
Årets afskrivninger		-67.005	-119.927	-94.642		-281.574
Årets opskrivninger	41.008					0
Tbf. af af-, op- og nedskr. på afh. og udg. aktiver	-53.904	142	2.648	48.827		51.617
Af-, op- og nedskriv- ninger 31/12 2015	131.008	-569.477	-1.367.807	-508.130	0	-2.445.414
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	197.506	1.158.911	803.267	214.880	63.660	2.240.718
Heraf finansielt leasede aktiver						
Kostpris			65.140			
Af- og nedskrivninger			-16.405			
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015			48.735			48.735

Grunde og bygninger til en regnskabsmæssig værdi på DKK 991 mio. er stillet til sikkerhed for prioritetsgæld på DKK 1.021 mio.

Leasingaktiver med regnskabsmæssig værdi DKK 48,7 mio. er stillet til sikkerhed for leasinggæld på i alt DKK 53,3 mio.

Note 12 Materielle aktiver (fortsat)

Projektudviklingsejendomme (bryggerigrunden i Aarhus)

I henhold til den i 2011 indgåede samarbejdsaftale baseret på en optionsmodel meddelte køberen i 2015, at han ønskede at udnytte sin option til i 2016 at købe de resterende 35.625 m² af de i alt 140.000 m² byggerettigheder. 28.425 m² byggerettigheder blev overdraget i januar 2016 og yderligere 7.200 m² byggeretter i november 2016. I 2008, 2013, 2014 og 2015 er den regnskabsmæssige værdi opskrevet med henholdsvis DKK 240 mio., DKK 90 mio., DKK 70 mio. og DKK 39 mio. Opskrivningen blev med fradrag af udskudt skat indregnet på egenkapitalen under opskrivningshenlæggelser. Den regnskabsmæssige værdi af de resterende 35.625 m² byggeretter udgjorde pr. 31. december 2015 DKK 198 mio. svarende til dagsværdien af netto salgsprøvet. Ændringen i dagsværdien fra 31. december 2015 til salgstidspunktet i 2016, DKK 1 mio., er indregnet i resultatet under finansielle indtægter.

Materielle aktiver

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Låneomkostninger i forbindelse med opførelse af materielle aktiver aktiveres.

Afskrivninger foretages lineært over aktivernes brugstid.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af materielle aktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab var såvel i 2016 som i 2015 uvæsentligt og er indregnet i resultatopgørelsen som korrektion til afskrivninger under henholdsvis produktions-, salgs- og distributions- eller administrationsomkostninger.

Materielle aktiver

Aktivernes forventede brugstider er uændret i forhold til 2015 og udgør:

Bygninger og installationer	25-40 år
Ombygning af lejede lokaler	lejeperioden, maksimum 10 år
Produktionsanlæg og maskiner	5-15 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-8 år
Returemballage	3-10 år

Ledelsen ajourfører årligt sit skøn af brugstiderne for de materielle aktiver.

Leasing

Leasingforpligtelser opdeles regnskabsmæssigt i finansielle og operationelle leasingforpligtelser.

En leasingaftale klassificeres som finansiell, når den i al væsentlighed overfører risici og fordele ved at eje det leasede aktiv. Andre leasingaftaler klassificeres som operationelle.

Leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Note 13 Kapitalandele i associerede virksomheder

t.DKK	Kapitalandele i associerede virksomheder
Kostpris 1/1 2016	75.748
Kostpris 31/12 2016	75.748
Værdireguleringer 1/1 2016	59.623
Kursregulering	5.689
Udbytte, netto	-24.863
Andel af årets resultat	27.802
Anden totalindkomst	-21
Værdireguleringer 31/12 2016	68.230
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	143.978
Kostpris 1/1 2015	43.066
Reklassifikation primo	32.682
Kostpris 31/12 2015	75.748
Værdireguleringer 1/1 2015	93.183
Reklassifikation primo	-32.682
Kursregulering	-5.178
Udbytte, netto	-26.660
Andel af årets resultat	31.061
Anden totalindkomst	-101
Værdireguleringer 31/12 2015	59.623
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	135.371

Finansielle oplysninger om associerede virksomheder

Finansielle oplysninger gives samlet for alle associerede virksomheder, idet ingen af Royal Unibrews andele af nettoomsætning eller balance er større end 5% i forhold til koncernregnskabet, hvorfor det ikke skønnes væsentligt at give oplysninger separat for en enkelt associeret virksomhed.

Royal Unibrews andel af:

t.DKK	2016	2015
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	27.802	31.061
Anden total indkomst	-21	-101
Totalindkomst	27.781	30.960
Koncernens samlede regnskabsmæssige værdi 31. december af kapitalandel i associerede virksomheder, andel af egenkapital	143.978	135.371

Kapitalandele i associerede virksomheder i koncernregnskabet

Kapitalandele i associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter koncernens regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af forholdsmæssig andel af urealiserede interne avancer og tab og med tillæg af regnskabsmæssig værdi af goodwill.

Associerede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til DKK 0. Såfremt koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den associerede virksomheds underbalance, indregnes denne under forpligtelser.

I koncernens resultatopgørelse indregnes den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheders resultat efter skat med fradrag af nedskrivning af goodwill og efter eliminering af forholdsmæssig andel af urealiserede interne avancer og tab.

Note 14 Øvrige finansielle aktiver

t.DKK	Andre kapital- andele	Andre tilgode- havender	Øvrige finansielle aktiver i alt
Kostpris 1/1 2016	58.979	4.385	63.364
Kursregulering	-2.191	4	-2.187
Afgang	0	-1.686	-1.686
Kostpris 31/12 2016	56.788	2.703	59.491
Værdireguleringer 1/1 2016	-51.275	-364	-51.639
Kursregulering	2.174	1	2.175
Årets op- og nedskrivninger	47		47
Værdireguleringer 31/12 2016	-49.054	-363	-49.417
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	7.734	2.340	10.074
Kostpris 1/1 2015	66.704	2.682	69.386
Kursregulering	1.004	18	1.022
Tilgang		1.762	1.762
Afgang	-8.729	-77	-8.806
Kostpris 31/12 2015	58.979	4.385	63.364
Værdireguleringer 1/1 2015	-52.255	-363	-52.618
Kursregulering	-974	-1	-975
Afgang	1.715		1.715
Årets op- og nedskrivninger	239		239
Værdireguleringer 31/12 2015	-51.275	-364	-51.639
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	7.704	4.021	11.725

§ Andre kapitalandele

Andre kapitalandele, der ikke indgår i koncernens handelsbeholdning (disponible for salg), indregnes under langfristede aktiver til dagsværdi på handelsdatoen og måles efterfølgende til dagsværdi svarende til børskurs for børsnoterede værdipapirer og til en skønnet dagsværdi opgjort på grundlag af markedsdata samt anerkendte værdiansættelsesmetoder for unoterede værdipapirer. Urealiserede værdireguleringer indregnes i anden totalindkomst bortset fra nedskrivninger som følge af værdiforringelse og tilbageførsel heraf, som indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ved realisation overføres den akkumulerede værdiregulering indregnet i anden totalindkomst til finansielle poster i resultatopgørelsen. Andre kapitalandele kan klassificeres som niveau-3 instrumenter.

§ Andre tilgodehavender

Andre tilgodehavender under øvrige finansielle aktiver, der beholdes til udløb, indregnes ved erhvervelsen til dagsværdi og måles efterfølgende til amortiseret kostpris eller en vurderet lavere værdi på statutidspunktet.

§ Andre kapitalandele

Ledelsen skønnede ved aflæggelsen af regnskabet for 2011 som følge af opståede governancemæssige forhold dagsværdien af sine kapitalandele (48 % af selskabskapitalen) i det polske bryggeriselskab, Perla Browary Lubelskie S.A., til DKK 0. Ledelsen har siden 2011 opretholdt sit skøn af dagsværdien til DKK 0, idet der ikke efterfølgende er sket afklaring af disse forhold. Perla Browary Lubelskie S.A.'s offentliggjorte moderselskabsregnskab for 2015 er udarbejdet baseret på polsk regnskabslovgivning og udviser et resultat efter skat på PLN 39 mio. (DKK 65 mio.) og egenkapital på PLN 168 mio. (DKK 282 mio.). Målingen af dagsværdien af kapitalandelene i Perla Browary Lubelskie er klassificeret i niveau 3 i dagsværdihierakiet.

Note 15 Varebeholdninger

t.DKK	2016	2015
Råvarer og hjælpematerialer	120.456	121.048
Varer under fremstilling	24.057	26.830
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	191.431	168.830
Varebeholdninger i alt	335.944	316.708

Varebeholdninger

Indirekte produktionsomkostninger er indregnet i værdien af varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer med DKK 23 mio. (2015: DKK 21 mio.). Der er, som i 2015, ikke foretaget væsentlige nedskrivninger på varebeholdninger.

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris opgjort efter FIFO-princippet eller nettorealiseringsværdi for de enkelte varegrupper, hvis denne værdi er lavere. Nettorealiseringsværdien for varebeholdninger opgøres som summen af de fremtidige salgsindtægter, som varebeholdningerne på balancedagen forventes at indbringe som led i normal drift og fastsat under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgpris med fradrag for de til salg beregnede omkostninger.

Kostpris for råvarer, hjælpematerialer samt handels- og omkostningsvarer omfatter fakturapris med tillæg af de direkte medgåede omkostninger ved anskaffelsen.

Kostpris for varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer omfatter anskaffelsesprisen for materialer og direkte løn med tillæg af indirekte produktionsomkostninger. Indirekte produktionsomkostninger indeholder indirekte materialer og løn samt vedligeholdelse og af- og nedskrivninger på de i produktionsprocessen benyttede maskiner, fabriksbygninger og udstyr samt omkostninger til fabriksadministration og ledelse.

Note 16 Tilgodehavender

t.DKK	2016	2015
Tilgodehavender fra salg	512.369	516.953
Andre tilgodehavender	21.747	53.485
Tilgodehavender i alt	534.116	570.438

Andre tilgodehavender forfalder alle til betaling inden for 12 måneder.

De samlede tilgodehavender tilhører kategorien, aktiver målt til amortiseret kostpris.

Forfald af tilgodehavender fra salg fordeler sig således:

t.DKK	31/12 2016	31/12 2015
Ikke forfaldne	359.087	372.479
Forudbetalt bonus	84.438	79.457
Forfaldne:		
Fra 1-15 dage	66.486	68.423
Fra 16-90 dage	13.905	12.981
Over 90 dage	19.441	99.832
	543.357	552.561
Hensat til tab på ikke forfaldne		-4.754
Hensat til tab på forudbetalt bonus	-8.471	-10.063
Hensat til tab 1-15 dage	-1.627	-535
Hensat til tab 16-90 dage	-3.601	-1.599
Hensat til tab over 90 dage	-17.289	-30.988
I alt	512.369	516.953
Hensat til tab primo	-35.608	-30.653
Heraf realiseret tab i året	6.159	3.669
Hensættelse i året	-1.539	-8.624
I alt	-30.988	-35.608

Note 16 Tilgodehavender (fortsat)

§ Tilgodehavender

Tilgodehavender måles ved erhvervelsen til kostpris og efterfølgende til amortiseret kostpris eller en vurderet lavere værdi på statutstidspunktet. Denne lavere værdi opgøres, når der vurderes at være indtruffet en objektiv indikation på, at et individuelt tilgodehavende eller en portefølje af tilgodehavender er værdiforringet.

Tilgodehavender, hvorpå der ikke foreligger objektiv indikation på værdiforringelse på individuelt niveau, vurderes på porteføljeniveau for objektiv indikation for nedskrivningsbehov. Porteføljerne baseres primært på debitorernes hjemsted og kreditvurdering i overensstemmelse med koncernens kreditrisikostyringspolitik. De objektive indikatorer, som anvendes for porteføljer, er fastsat baseret på ledelsens vurdering og kendskab til de enkelte porteføljer.

Hvis der for en portefølje er objektiv indikation for værdiforringelse, foretages nedskrivningstest, hvor de forventede fremtidige pengestrømme estimeres på basis af de historiske tabserfaringer korrigeret for aktuelle markedsforhold og individuelle forhold relateret til den enkelte portefølje.

Nedskrivninger opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme, herunder realisationsværdi af eventuelle modtagne sikkerhedsstillelser.

§ Tilgodehavender fra salg

Nedskrivning af tilgodehavender foretages på basis af en individuel vurdering af tabsrisikoen på tilgodehavenderne eller grupper af tilgodehavender, herunder tilgodehavendernes forfaldsprofiler og skyldnernes aktuelle kreditværdighed.

Note 17 Forudbetalte omkostninger

t.DKK	2016	2015
Forudbetalte omkostninger	18.677	21.714

§ Forudbetalte omkostninger

Forudbetalte omkostninger indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Note 18 Egenkapital og grundlag for resultat/cash flow pr. aktie

Moderselskabets beholdning af egne aktier:

t.DKK	Antal stk.	Nom. værdi	% af kapital
Beholdning 1/1 2016	1.492.118	2.984	2,7
Køb	1.503.489	3.007	2,8
Kapitalnedsættelse	-1.392.500	-2.785	-2,5
Beholdning 31/12 2016	1.603.107	3.206	3,0
Beholdning 1/1 2015	300.000	600	0,5
Køb	1.192.118	2.384	2,2
Beholdning 31/12 2015	1.492.118	2.984	2,7

Koncernen har ingen yderligere beholdninger af egne aktier.

Grundlag for beregning af resultat og cash flow pr. aktie

	2016	2015
Moderselskabets aktionærers andel af årets resultat udgør (t.DKK)	783.751	711.427
Det gennemsnitlige antal egne aktier har andraget (stk. á DKK 2)	1.333.869	777.421
Det gennemsnitlige antal cirkulerende aktier har andraget (stk.)	53.288.319	54.715.079
Det gennemsnitlige antal cirkulerende aktier inklusive betingede aktier har andraget (stk.)	53.588.319	55.015.079
Anskaffelsespris for de i året tilbagekøbte egne aktier	443.584	292.548

Udvandet resultat pr. aktie er beregnet på grundlag af moderselskabets aktionærers andel af årets resultat.

Note 18 Egenkapital og grundlag for resultat/cash flow pr. aktie (fortsat)

§ Egenkapital/ Foreslået udbytte

Udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen. Udbytte, som ledelsen foreslår udbetalt for regnskabsåret, præsenteres som en særskilt post under egenkapitalen.

§ Egne kapitalandele

Egne aktier, erhvervet af moderselskabet eller tilknyttede virksomheder, indregnes til kostprisen direkte på egenkapitalen under overført resultat. Sælges egne aktier efterfølgende, indregnes et eventuelt vederlag tilsvarende direkte på egenkapitalen. Udbytte for egne aktier indregnes direkte på egenkapitalen under overført resultat.

§ Overkurs fra emission

Overkurs fra emission omfatter beløb ud over den nominelle aktiekapital, som er indbetalt af aktionærerne ved kapitaludvidelser.

§ Opskrivningshænlæggelser

Opskrivningshænlæggelser omfatter værdiregulering af aktiver fra kostpris til en skønnet varig højere dagsværdi. Opskrivningshænlæggelser overføres til overført resultat, når det opskrevne aktiv realiseres.

§ Reserve for valutakursregulering

Reserve vedrørende valutakursregulering i koncernregnskabet omfatter kursdifferencer, opstået ved omregning af regnskaber for udenlandske virksomheder fra deres funktionelle valutaer til koncernens præsentationsvaluta (DKK).

Ved hel eller delvis realisation af nettoinvesteringen i de udenlandske virksomheder indregnes valutakursreguleringerne i resultatopgørelsen.

Reserve for valutakursregulering er nulstillet 1. januar 2004 i overensstemmelse med IFRS 1.

§ Reserve for sikringstransaktioner

Reserve for sikringstransaktioner omfatter ændringer i dagsværdien af de afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme.

Sikringstransaktionen indregnes ved realisation i resultatopgørelsen sammen med det sikrede.

Note 19 Udskudt skat

t.DKK	2016	2015
Udskudt skat 1/1	375.396	431.774
Årets ændring af udskudt skat	-9.557	1.093
Ændring salg projektudviklingsejendomme	0	-56.020
Kursreguleringer	-1.067	710
Regulering tidligere år	-2.655	-2.161
Udskudt skat 31/12	362.117	375.396
Heraf med forventet realisation indenfor 1 år	14.006	33.957
Udskudt skat vedrører:		
Immaterielle aktiver	258.123	264.274
Materielle aktiver	157.811	157.767
Kortfristede aktiver	17.582	20.002
Langfristede forpligtelser	0	-15.922
Kortfristede forpligtelser	-71.399	-50.725
I alt	362.117	375.396

Uudnyttede skattemæssige underskud i et af koncernens udenlandske selskaber forventes ikke med sikkerhed udnyttet, hvorfor det skattemæssige aktiv svarende til ca. DKK 2,3 mio. (2015: ca. DKK 2,4 mio.) ikke er aktiveret.

Note 19 Udskudt skat (fortsat)

§ Udskudt skat

Der indregnes udskudt skat af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier bortset fra midlertidige forskelle, som opstår på anskaffelsestidspunktet for aktiver og forpligtelser og som hverken påvirker resultat eller den skattepligtige indkomst samt midlertidige forskelle på goodwill. I det tilfælde, hvor den skattemæssige værdi kan opgøres efter alternative beskatningsregler, måles udskudt skat på grundlag af den planlagte anvendelse af aktivet henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

Udskudte skatteaktiver indregnes med den værdi, som de forventes at blive udnyttet med, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser, som, der med den lovgivning, der er gældende på balancedagen, forventes at være gældende på tidspunktet for aktualisering heraf.

I balancen foretages modregning mellem udskudte skatteaktiver og -forpligtelser inden for samme juridiske skatteenhed og jurisdiktion.

⚖ Udskudt skat

Udskudte skatteaktiver, herunder værdien af skattemæssige underskud, som kan fremføres til modregning i fremtidige års positive skattepligtige indkomst, indregnes, såfremt ledelsen vurderer, at muligheden herfor foreligger. Vurderingen foretages årligt.

Note 20 Anden kortfristet gæld

t.DKK	2016	2015
Anden offentlig gæld	399.102	457.645
Anden gæld	386.823	397.824
Indløsningsforpligtigelse returemballage	125.725	129.750
Anden kortfristet gæld i alt	911.650	985.219
Indløsningsforpligtigelse returemballage kan specificeres således:		
Saldo 1/1	129.750	132.942
Årets regulering	-4.025	-3.192
Saldo 31/12	125.725	129.750

💬 Kommentar

Årets regulering af indløsningsforpligtelsen er udtryk for årets nettosalg af returemballage med fradrag af et estimeret svind i den cirkulerende beholdning af returemballage.

Reduktionen i indløsningsforpligtelsen skyldes væsentligst, at øl og læskedrikke i højere grad sælges i genanvendelig engangsemballage mod tidligere i returemballage.

§ Indløsningsforpligtelse for cirkulerende emballage

Cirkulerende og hjemmeværende plastkasser, flasker og fustager er indregnet under materielle aktiver og forpligtelsen til at tilbagebetale pantprisen ved hjemtagning af den cirkulerende emballage indregnes som en hensat forpligtelse.

⚖ Indløsningsforpligtelse for cirkulerende emballage

Indløsningsforpligtelsen for cirkulerende emballage beregnes på grundlag af estimeret total mængde af emballage med fradrag af hjemmeværende emballage.

Note 21 Gældsforpligtelser

t.DKK	2016	2015
Realkreditinstitutter	863.981	1.014.528
Kreditinstitutter	133.975	502.609
Andre gældsforpligtigelser	1.804.551	1.920.189
Gældsforpligtelser i alt	2.802.507	3.437.326

§ Gældsforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter indregnes ved låneoptagelse til dagsværdien med fradrag af transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster over låneperioden.

Andre gældsforpligtelser, som omfatter gæld til leverandører, tilknyttede og associerede virksomheder samt offentlige ydelser og anden gæld, måles til amortiseret kostpris, hvilket i al væsentlighed svarer til den nominelle gæld.

🔧 Gældsforpligtelser

I forbindelse med købet af Hartwall i 2013 blev der overtaget ydelsesbaserede pensionsforpligtelser relateret til en pensionsordning, som i en årrække ikke har været tilbudt nye medarbejdere. Pr. 31. december 2016 udgjorde nettoforpligtelsen ca. DKK 8,6 mio. (2015: ca. DKK 8,5 mio.). Ledelsen finder det med henvisning til forpligtelsens størrelse, og at den har været i samme niveau gennem de senere år, samt at den er under afvikling, ikke væsentligt at give de i henhold til IAS 19 krævede oplysninger om forpligtelsens sammensætning.

Note 22 Pengestrømsopgørelse

Reguleringer for ikke likvide driftsposter:

t.DKK	2016	2015
Finansielle indtægter	-4.055	-8.759
Finansielle omkostninger	34.962	54.470
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	294.654	310.368
Skat af årets resultat	213.833	190.879
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	-27.802	-31.061
Gevinst og tab ved salg af materielle aktiver	10.333	-2.047
Aktiebaserede lønninger og vederlag	9.900	9.900
I alt	531.825	523.750

§ Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen for koncernen er opstillet som indirekte præsentation med udgangspunkt i årets resultat. Pengestrømsopgørelsen viser årets pengestrømme, årets forskydning i likvide beholdninger samt koncernens likvide beholdninger ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat korrigeret for ikke likvide driftsposter, ændringer i arbejdskapital, betalinger vedrørende finansielle poster samt betalte selskabsskatter.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter køb og salg af materielle og finansielle langfristede aktiver samt udbetalt udbytte fra associerede virksomheder. Kostpriser måles inkl. købsomkostninger og salgssummer med fradrag af handelsomkostninger.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af koncernens aktiekapital, betaling af udbytte samt låntagning og afdrag på rentebærende gæld.

I likvide beholdninger indgår værdipapirer med en løbetid på under 3 måneder, som uden hindring kan omsættes til likvider, og hvorpå der kun er ubetydelig risiko for værdiændringer.

Note 23 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser og andre forpligtelser

mio. DKK	2016	2015
Leje- og operationelle leasingforpligtelser		
Samlede fremtidige ydelser:		
Inden for 1 år	46,3	47,0
Mellem 1 og 5 år	90,3	91,0
Over 5 år	3,6	8,5
I alt	140,2	146,5
Leje- og operationelle leasingforpligtelser vedrører ejendomme og driftmateriel, herunder biler og IT-udstyr.		
Garantier overfor tredjemand	12,1	12,1
Finansiel leasingforpligtelse		
Samlede fremtidige ydelser:		
Inden for 1 år	45,2	8,1
Mellem 1 og 5 år		45,3
I alt	45,2	53,4

Finansielle leasingforpligtelser vedrører finansiel leasing af produktionsanlæg.

Sikkerhedsstillelser

Der er ikke stillet sikkerhed for låneaftaler i kreditinstitutter.
For sikkerhedsstillelser for låneaftaler i realkreditinstitutter, henvises til note 12.

Eventualforpligtelser

Resultatet af aktuelle retssager forventes ikke at få væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling.

Note 24 Nærtstående parter

Nærtstående parter omfatter bestyrelsen og direktionen samt datter- og associerede virksomheder, jf. afsnittet om bestyrelse og direktion side 46 og selskabsoversigten side 118. Ingen aktionær har bestemmende indflydelse.

Al samhandel foregår på markedsvilkår.

Følgende transaktioner er gennemført med nærtstående parter:

t.DKK	2016	2015
Omsætning		
Salg til associerede virksomheder	5.152	5.133
Finansielle poster		
Udbytter fra associerede virksomheder	24.863	26.660
Direktion		
Udbetalt vederlag	32.260	19.775
Gæld vedrørende kontante bonusordninger	6.750	19.108
Forpligtelser vedrørende aktiebaseret bonusordning, opgjort til dagsværdi på tildelingstidspunktet	33.000	23.100
Bestyrelse		
Vederlag	3.977	3.977

Transaktioner med dattervirksomheder er elimineret i koncernregnskabet i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis.

Moderselskabsregnskab

Resultat- og totalindkomst opgørelse for moderselskabet

Resultatopgørelse for 1. januar – 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
Nettoomsætning		3.214.703	3.043.822
Produktionsomkostninger	3,4	-1.521.484	-1.414.996
Bruttoresultat		1.693.219	1.628.826
Salgs- og distributionsomkostninger	3,4	-924.970	-883.579
Administrationsomkostninger	3,4	-186.941	-196.049
Resultat før finansielle poster		581.308	549.198
Udbytte fra datter- og associerede virksomheder		313.565	296.929
Finansielle indtægter	5	6.415	10.837
Finansielle omkostninger	6	-26.434	-45.025
Resultat før skat		874.854	811.939
Skat af årets resultat	7	-126.983	-121.049
Årets resultat		747.871	690.890
Resultat pr. aktie [DKK]		14,7	13,0
Udvandet resultat pr. aktie [DKK]		14,6	12,9

Totalindkomstopgørelse for 1. januar – 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
Årets resultat		747.871	690.890
Anden totalindkomst			
<i>Poster, der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen</i>			
Værdiregulering af sikringsinstrumenter primo	8	18.270	29.990
Værdiregulering af sikringsinstrumenter ultimo	8	-7.927	-18.270
Skat af anden totalindkomst	7	-2.335	-4.546
I alt		8.008	7.174
<i>Poster, der ikke kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen</i>			
Opskrivning af langfristede aktiver			39.000
Skat af opskrivning af langfristede aktiver	7		2.461
I alt		0	41.461
Anden totalindkomst efter skat		8.008	48.635
Totalindkomst i alt		755.879	739.525

Balance for moderselskabet

Aktiver pr. 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
LANGFRISTEDE AKTIVER			
Immaterielle aktiver	9	82.145	80.697
Projektudviklingsejendomme	10	0	197.506
Øvrige materielle aktiver	10	849.135	841.121
Kapitalandele associerede virksomheder	11	77.374	77.374
Kapitalandele i dattervirksomheder	11	3.484.365	3.484.365
Tilgodehavender hos dattervirksomheder	12	120.624	164.125
Øvrige finansielle aktiver	12	4.936	6.574
Langfristede aktiver		4.618.579	4.851.762
KORTFRISTEDE AKTIVER			
Varebeholdninger	13	141.458	123.049
Tilgodehavender	14	245.808	253.740
Tilgodehavender hos dattervirksomheder		34.141	85.928
Selskabsskat		4.462	1.069
Periodeafgrænsningsposter		16.146	19.185
Likvide beholdninger		118	8.865
Kortfristede aktiver		442.133	491.836
Aktiver		5.060.712	5.343.598

Passiver pr. 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
EGENKAPITAL			
Selskabskapital	15	108.200	110.985
Andre reserver		826.436	939.769
Overført overskud		1.620.137	1.603.943
Foreslået udbytte		440.915	399.546
Egenkapital		2.995.688	3.054.243
FORPLIGTIGELSER			
LANGFRISTEDE FORPLIGTELSE			
Udskudt skat	16	91.286	95.991
Realkreditinstitutter	2	580.858	720.979
Kreditinstitutter	2	0	416.412
Anden gæld		13.556	14.164
Langfristede forpligtelser		685.700	1.247.546
KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE			
Realkreditinstitutter	2	4.761	14.203
Kreditinstitutter	2	74.753	32.877
Leverandørgæld		344.194	325.754
Gæld til dattervirksomheder		678.018	363.312
Anden kortfristet gæld	17	277.598	305.663
Kortfristede forpligtelser		1.379.324	1.041.809
Forpligtelser		2.065.024	2.289.355
Passiver		5.060.712	5.343.598

Pengestrømsopgørelse for moderselskabet

for 1. januar – 31. december

t.DKK	Note	2016	2015
Årets resultat		747.871	690.890
Reguleringer for ikke likvide driftsposter	18	-36.324	-25.531
		711.547	665.359
Ændring i arbejdskapital :			
Tilgodehavender		39.737	-37.803
Varebeholdninger		-18.409	-8.020
Kreditorer og anden gæld		4.433	21.588
Pengestrømme fra drift før finansielle poster		737.308	641.124
Renteindbetalinger og lignende		6.368	8.590
Renteudbetalinger og lignende		-22.393	-45.707
Pengestrømme fra ordinær drift		721.283	604.007
Betalt selskabsskat		-132.365	-116.818
Pengestrømme fra driftsaktivitet		588.918	487.189
Udbytte fra datter- og associerede virksomheder		313.565	296.929
Salg af materielle aktiver		206.432	88.642
Betalt selskabsskat af projekt ejendom			-56.020
Køb af materielle aktiver		-137.226	-101.235
<i>Frit cash flow</i>		<i>971.689</i>	<i>715.505</i>

t.DKK	2016	2015
Kapitalforhøjelse/køb af virksomheder		-206
Køb/salg af immaterielle og finansielle aktiver	185	-1.693
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	382.956	226.417
<i>Fremmed finansiering:</i>		
Provenu ved forøget træk på kreditfaciliteter	400.000	200.000
Afdrag på kreditfaciliteter	-924.099	-567.332
Ændring i finansiering af datterselskaber	372.863	275.468
Aktionærer:		
Betalt udbytte til aktionærer	-385.801	-373.957
Køb af egne aktier	-443.584	-292.548
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-980.621	-758.369
Ændring af likvider	-8.747	-44.763
Likvid beholdning primo	8.865	53.628
Likvid beholdning ultimo	118	8.865

Egenkapitalopgørelse for moderselskabet

for 1. januar – 31. december

t.DKK	Aktie kapital	Overkurs fra emission	Opskrivnings-henlæggelser	Reserve for sikrings-transaktioner	Andre reserver i alt	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
Egenkapital 31. december 2015	110.985	855.839	102.200	-18.270	939.769	1.603.943	399.546	3.054.243
Egenkapitalbevægelser i 2016								
Årets resultat					0	747.871		747.871
Anden totalindkomst			0	10.343	10.343			10.343
Skat af anden totalindkomst			0		0	-2.335		-2.335
Realiseret del af opskrivningshenlæggelse			-102.200		-102.200	102.200		0
Totalindkomst i alt	0	0	-102.200	10.343	-91.857	847.736	0	755.879
Betalt udbytte til aktionærer					0		-385.801	-385.801
Udbytte af egne aktier					0	13.745	-13.745	0
Køb af egne aktier					0	-443.584		-443.584
Aktiebaseret vederlæggelse					0	9.900		9.900
Foreslået udbytte					0	-440.915	440.915	0
Kapitalnedsættelse	-2.785	-21.476			-21.476	24.261		0
Skat af egenkapitalbevægelser, aktionærer					0	5.051		5.051
Aktionærer i alt	-2.785	-21.476	0	0	-21.476	-831.542	41.369	-814.434
Egenkapitalbevægelser i 2016 i alt	-2.785	-21.476	-102.200	10.343	-113.333	16.194	41.369	-58.555
Egenkapital 31. december 2016	108.200	834.363	0	-7.927	826.436	1.620.137	440.915	2.995.688

Overkurs ved emission, reserve for sikringstransaktioner og overført resultat kan anvendes til udbytte til moderselskabets aktionærer.

Aktiekapitalen pr. 31. december 2016 er DKK 108.200.000 og er fordelt på aktier à DKK 2.

Det foreslåede udbytte for regnskabsåret er DKK 8,15 pr. aktie (2015: DKK 7,20 pr. aktie)

Egenkapitalopgørelse for moderselskabet

for 1. januar – 31. december

t.DKK	Aktie kapital	Overkurs fra emission	Opskrivnings-henlæggelser	Reserve for sikrings-transaktioner	Andre reserver i alt	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
Egenkapital 31. december 2014	110.985	855.839	126.616	-29.990	952.465	1.523.322	377.349	2.964.121
Egenkapitalbevægelser i 2015								
Årets resultat					0	690.890		690.890
Anden totalindkomst			39.000	11.720	50.720			50.720
Skat af anden totalindkomst			2.461		2.461	-4.546		-2.085
Realiseret del af opskrivningshenlæggelse			-65.877		-65.877	65.877		0
Totalindkomst i alt	0	0	-24.416	11.720	-12.696	752.221	0	739.525
Betalt udbytte til aktionærer					0		-373.957	-373.957
Udbytte af egne aktier					0	3.392	-3.392	0
Køb af egne aktier					0	-292.548		-292.548
Aktiebaseret vederlæggelse					0	9.900		9.900
Skat af egenkapitalbevægelser, aktionærer					0	7.202	0	7.202
Foreslået udbytte					0	-399.546	399.546	0
Aktionærer i alt	0	0	0	0	0	-671.600	22.197	-649.403
Egenkapitalbevægelser i 2015 i alt	0	0	-24.416	11.720	-12.696	80.621	22.197	90.122
Egenkapital 31. december 2015	110.985	855.839	102.200	-18.270	939.769	1.603.943	399.546	3.054.243

Noteoversigt

Beskrivende noter

- 1 Grundlag for regnskabsudarbejdelsen 106
- 2 Finansiell risikostyring 107

Noter der henvises til i resultatopgørelse, balance og pengestrømsopgørelse

- 3 Personaleomkostninger 107
- 4 Omkostninger fordelt på arter 108
- 5 Finansielle indtægter 109
- 6 Finansielle omkostninger 109
- 7 Skat af årets resultat 109
- 8 Realiserede sikringstransaktioner 109
- 9 Immaterielle aktiver 110
- 10 Materielle aktiver 111
- 11 Kapitalandele datter- og associerede virksomheder 112
- 12 Tilgodehavende hos dattervirksomheder og øvrige finansielle aktiver 112
- 13 Varebeholdninger 113
- 14 Tilgodehavender 113
- 15 Aktiekapital 113
- 16 Udskudt skat 113
- 17 Anden kortfristet gæld 114
- 18 Pengestrømsopgørelse 114

Øvrige noter

- 19 Eventualforpligtelser og sikkerhedsstillelser 114
- 20 Nærtstående parter 115

Note 1 Grundlag for udarbejdelsen af moderselskabets årsrapport

Grundlaget for udarbejdelsen

Anvendt regnskabspraksis

Moderselskabets anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste regnskabsår.

Anvendt regnskabspraksis er identisk med den anvendte regnskabspraksis for Royal Unibrew koncernen bortset fra nedenstående.

Valutaomregning

Kursregulering af mellemværende, der anses for en del af den samlede nettoinvestering i virksomheder med anden funktionel valuta end danske kroner, indregnes i moderselskabets årsregnskab i årets resultat under finansielle poster.

Nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, der er trådt i kraft

Der henvises til note 1 i koncernregnskabet.

Væsentlige vurderinger og regnskabsmæssige skøn

I forbindelse med udarbejdelse af årsregnskabet for moderselskabet og koncernen foretager ledelsen med udgangspunkt i den anvendte regnskabspraksis skøn og vurderinger af, hvorledes indregning og måling af aktiver og forpligtelser skal finde sted.





Vurderinger som led i anvendt regnskabspraksis

Ved opgørelsen af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og forpligtelser kræves en vurdering af, hvordan aktiver og forpligtelser skal klassificeres i regnskabet, samt hvorledes fremtidige begivenheder påvirker værdien af disse aktiver og forpligtelser på balancedagen. I forbindelse med regnskabsaflæggelsen for 2016 er foretaget vurderinger, som har væsentlig indflydelse på de relaterede regnskabsposter, som beskrevet i relevante noter, jf. nedenstående oversigt.





Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Ledelsens skøn er baseret på forudsætninger, som ledelsen vurderer er forsvarlige, men som i sagens natur er usikre og uforudsigelige. I forbindelse med regnskabsaflæggelsen for 2016 er foretaget væsentlige skøn som beskrevet i relevante noter, jf. nedenstående oversigt.

Regnskabspraksis, vurderinger som led i anvendt regnskabspraksis samt væsentlige regnskabsmæssige skøn er beskrevet i noterne:

			Koncern- regnskabs note	Moderselskabs- regnskabs note
Afledte finansielle instrumenter	§		2	
Segmentoplysninger	§		3	
Nettoomsætning	§		4	
Aktiebaseret aflønning	§		5	
Omkostninger	§		6	
Finansielle poster	§		8	
Selskabsskat	§		9	
Immaterielle aktiver	§		11	
Materielle aktiver	§		12	
Kapitalinteresser i associerede virksomheder	§		13	§ 11
Kapitalandele i dattervirksomheder				§ 11
Andre finansielle aktiver	§		14	
Varebeholdninger	§		15	
Tilgodehavender	§		16	
Periodeafgrænsningsposter	§		17	
Egenkapital	§		18	
Udskudt skat	§		19	
Indløsningsforpligtigelse cirkulerende emballage	§		20	
Gældsforpligtelser	§		21	
Pengestrømsoppgørelse	§		22	

SIGNATURFORKLARING

-  Anvendt regnskabspraksis
-  Vurderinger som led i anvendt regnskabspraksis
-  Væsentlige regnskabsmæssige skøn
-  Kommentar til noten

Note 2 Finansiell risikostyring

Finansielle forpligtelser

t.DKK	Kontraktlige pengestrømme	Forfald < 1 år	Forfald > 1 år < 5 år	Forfald > 5 år	Regnskabs- mæssig værdi
31/12 2016					
Ikke-afledte finansielle instrumenter:					
Finansiell gæld, fremmed finansiering, brutto	660.372	79.514	183.694	397.164	660.372
Finansiell gæld, datterviksomheder	678.018	678.018			678.018
Renteomkostninger af finansiell gæld	94.126	10.086	37.467	46.573	
Leverandørgæld og tilbagebetalingsforpligtelse vedr. emballage	376.712	376.712			376.712
Anden gæld	258.636	245.080	13.556		258.636
I alt	2.067.864	1.389.410	234.717	443.737	1.973.738

Gælden kan opdeles på kategorierne, gæld til amortiseret kostpris DKK 1.964 mio. og gæld til dagsværdi DKK 10 mio. Dagsværdien af den samlede gæld vurderes at svare til den regnskabsmæssige værdi.

31/12 2015

Ikke-afledte finansielle instrumenter:

Finansiell gæld, fremmed finansiering, brutto	1.184.471	47.080	591.786	545.606	1.184.471
Finansiell gæld, datterviksomheder	348.822	348.822			348.822
Renteomkostninger af finansiell gæld	73.364	15.342	28.911	29.111	
Leverandørgæld og tilbagebetalingsforpligtelse vedr. emballage	369.930	369.930			369.930
Anden gæld	290.140	275.976	14.164		290.140
I alt	2.266.727	1.057.150	634.861	574.717	2.193.363

Gælden kan opdeles på kategorierne, gæld til amortiseret kostpris DKK 2.184 mio. og gæld til dagsværdi DKK 9 mio. Dagsværdien af den samlede gæld vurderes at svare til den regnskabsmæssige værdi.

For beskrivelse af moderselskabet og koncernens valuta-, rente-, kredit-, råvarer-, og andre risici samt kapitalstyring, henvises til koncernregnskabet note 2.

Note 3 Personaleomkostninger

Personaleomkostninger indgår i produktions-, salgs- og distributions- samt administrationsomkostninger og kan specificeres på følgende måde:

t.DKK	2016	2015
Fast løn til direktionen	14.353	13.450
Ordinær bonusordning til direktionen	6.750	6.460
Langsigtet bonusordning til direktionen		2.108
Aktiebaseret vederlag til direktionen (betingede aktier)	9.900	9.900
Vederlag til direktionen	31.003	31.918
Vederlag til bestyrelsen	3.977	3.977
	34.980	35.895
Lønninger	427.824	403.803
Bidrag til pensionsordninger	34.208	31.563
	462.032	435.366
Andre omkostninger til social sikring	5.812	5.542
Andre personaleomkostninger	20.188	19.352
I alt	523.012	496.155
Gns. antal beskæftigede medarbejdere	888	872

Der henvises til koncernregnskabsnote 5 vedrørende aktiebaseret vederlag til direktionen.

Note 4 Omkostninger fordelt på arter

t.DKK	2016	2015
De samlede		
Produktionsomkostninger	1.521.484	1.414.996
Salgs- og distributionsomkostninger	924.970	883.579
Administrationsomkostninger	186.941	196.049
I alt	2.633.395	2.494.624
fordeler sig efter art således:		
Råvare- og hjælpemateriale forbrug	1.195.622	1.101.146
Løn, gager og andre personaleomkostninger	523.012	496.155
Drift- og vedligeholdelsesomkostninger	124.450	141.343
Distributionsomkostninger og fragt	118.141	114.796
Salgs- og marketingsomkostninger	461.845	442.265
Tab på tilgodehavender fra salg	-1.321	-1.183
Kontorholdsomkostninger m.m.	91.307	93.842
Afskrivninger samt avance ved salg af materielle aktiver	120.339	106.260
I alt	2.633.395	2.494.624

De samlede afskrivninger samt avance ved salg af materielle aktiver indgår i resultatopgørelsen på følgende måde:

t.DKK	2016	2015
Produktionsomkostninger	83.040	65.202
Salgs- og distributionsomkostninger	19.275	23.177
Administrationsomkostninger	18.024	17.881
I alt	120.339	106.260
Honorar til revisorer		
Honorar for revision af årsrapporten:		
Ernst & Young	800	990
I alt	800	990
Ernst & Young honorar for anden assistance end revision:		
Skattemæssig assistance		3
Anden assistance	158	171
I alt	158	174

Note 5 Finansielle indtægter

t.DKK	2016	2015
Finansieringsindtægter		
Likvide beholdninger		1
Tilgodehavender fra salg	18	40
Tilgodehavender hos dattervirksomheder	2.595	5.298
Øvrige finansielle indtægter	1.146	2.997
Kursreguleringer		
Tilgodehavender fra salg		2.295
Leverandører	816	
Koncerninterne lån	1.481	
Terminsforsretninger	359	206
I alt	6.415	10.837

Note 6 Finansielle omkostninger

t.DKK	2016	2015
Finansieringsudgifter		
Realkreditinstitutter	14.999	29.404
Kreditinstitutter	9.276	11.281
Gæld til dattervirksomheder	120	143
Øvrige finansielle omkostninger	1.248	715
Kursreguleringer		
Likvide beholdninger og eksterne lån	701	1.967
Tilgodehavender fra salg	70	
Leverandører		442
Koncerninterne lån		592
Terminsforsretninger	20	481
I alt	26.434	45.025

Note 7 Skat af årets resultat

t.DKK	2016	2015
Skat af årets skattepligtige resultat	126.810	127.117
Regulering tidligere år	5	-13.505
Regulering af udskudt skat	-2.548	2.320
I alt	124.267	115.932
som fordeler sig således:		
Skat af resultat	126.983	121.049
Skat af anden totalindkomst	2.335	2.085
Skat af egenkapitalposter	-5.051	-7.202
I alt	124.267	115.932
Gældende dansk skatteprocent	22,0	23,5
Udbytter fra datter- og associerede virksomheder	-8,0	-8,6
Påvirkning af skatteprocent fra permanente afvigelser	0,5	0,3
Regulering tidligere år		-0,3
Effektiv skatteprocent	14,5	14,9

Note 8 Realiserede sikringstransaktioner

t.DKK	2016	2015
Realiserede sikringstransaktioner indgår således i resultatopgørelsen:		
I nettoomsætningen indgår valutasikringskontrakter med	2.594	-13.821
I produktionsomkostninger indgår valuta- og råvaresikringskontrakter med	-8.920	-7.185
I finansielle poster indgår valuta-, råvare- og rentesikringskontrakter med	-7.123	-21.093
I alt	-13.449	-42.099

Note 9 Immaterielle aktiver

t.DKK	Goodwill	Varemærker	Distributions rettigheder	I alt
Kostpris 1/1 2016	80.645	2.990	11.828	95.463
Tilgang		1.500		1.500
Kostpris 31/12 2016	80.645	4.490	11.828	96.963
Af- og nedskrivninger 1/1 2016	0	-2.990	-11.776	-14.766
Årets afskrivninger		0	-52	-52
Af- og nedskrivninger 31/12 2016	0	-2.990	-11.828	-14.818
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	80.645	1.500	0	82.145
Kostpris 1/1 2015	80.645	2.990	11.828	95.463
Kostpris 31/12 2015	80.645	2.990	11.828	95.463
Af- og nedskrivninger 1/1 2015	0		-11.719	-11.719
Årets afskrivninger		-2.990	-57	-3.047
Af- og nedskrivninger 31/12 2015	0	-2.990	-11.776	-14.766
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	80.645	0	52	80.697

§ Varemærker

Der afskrives ikke på varemærker, idet de alle er veletablerede, gamle og overskudsgivende varemærker, som kunderne alt andet lige forsat vil efterspørge med uformindsket styrke, og som ledelsen ikke har planer om at indstille salget og markedsføringen af.

Der henvises til koncernregnskabsnote 11 vedrørende nedskrivningstest.

Note 10 Materielle aktiver

t.DKK	Projekt- udviklings- ejendomme	Grunde og bygninger	Produktions- anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Mat. anlæg under udførelse	Øvrige materielle aktiver i alt
Kostpris 1/1 2016	66.498	686.717	1.224.147	453.723	54.503	2.419.090
Tilgang	6.070	3.442	32.824	35.320	59.570	131.156
Afgang	-72.568	-4.117	-76.837	-44.986		-125.940
Overført til/fra andre poster		179	10.999	23.256	-34.434	0
Kostpris 31/12 2016	0	686.221	1.191.133	467.313	79.639	2.424.306
Af-, op- og nedskriv- ninger 1/1 2016	131.008	-366.363	-875.742	-335.864	0	-1.577.969
Årets afskrivninger		-14.511	-38.928	-41.678		-95.117
Tbf. af-, op- og nedskr. på afh. og udg. aktiver	-131.008	2.713	59.660	35.542		97.915
Af-, op- og nedskriv- ninger 31/12 2016	0	-378.161	-855.010	-342.000	0	-1.575.171
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	0	308.060	336.123	125.313	79.639	849.135

Grunde og bygninger inklusive produktionsanlæg til en regnskabsmæssig værdi på DKK 633 mio. er stillet til sikkerhed for prioritetsgæld på DKK 585,6 mio.

t.DKK	Projekt- udviklings- ejendomme	Grunde og bygninger	Produktions- anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Mat. anlæg under udførelse	Øvrige materielle aktiver i alt
Kostpris 1/1 2015	94.535	683.204	1.194.311	457.021	28.752	2.363.288
Tilgang	7.373	3.694	12.488	23.961	53.719	93.862
Afgang	-35.410	-181	-3.748	-34.131		-38.060
Overført til/fra andre poster			21.096	6.872	-27.968	0
Kostpris 31/12 2015	66.498	686.717	1.224.147	453.723	54.503	2.419.090
Af-, op- og nedskriv- ninger 1/1 2015	143.904	-351.429	-839.390	-322.668	0	-1.513.487
Årets opskrivninger	41.008					0
Årets afskrivninger		-15.076	-38.808	-44.772		-98.656
Tbf. af-, op- og nedskr. på afh. og udg. aktiver	-53.904	142	2.456	31.576		34.174
Af-, op- og nedskriv- ninger 31/12 2015	131.008	-366.363	-875.742	-335.864	0	-1.577.969
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	197.506	320.354	348.405	117.859	54.503	841.121

Grunde og bygninger inklusive produktionsanlæg til en regnskabsmæssig værdi på DKK 663,8 mio. er stillet til sikkerhed for prioritetsgæld på DKK 741,9 mio.

Beskrivelse af projektudviklingsejendomme findes i koncernregnskabsnote 12.

Note 11 Kapitalandele datter- og associerede virksomheder

t.DKK	Kapitalandele i datter- virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder
Kostpris 1/1 2016	3.573.400	77.374
Kostpris 31/12 2016	3.573.400	77.374
Nedskrivninger 1/1 2016	-89.035	0
Op- og nedskrivninger 31/12 2016	-89.035	0
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	3.484.365	77.374
Kostpris 1/1 2015	3.573.194	77.374
Tilgang	206	
Kostpris 31/12 2015	3.573.400	77.374
Nedskrivninger 1/1 2015	-89.035	0
Op- og nedskrivninger 31/12 2015	-89.035	0
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	3.484.365	77.374

§ Udbytte af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

Udbytte fra kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder indtægtsføres i moderselskabets resultatopgørelse i det regnskabsår, hvor udbyttet deklarerer.

§ Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder i moderselskabets årsregnskab

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles til kostpris og testes for værdiforringelse, såfremt der er indikationer herfor. Hvor kostprisen overstiger genindvindingsværdien, nedskrives til denne lavere værdi.

§ Skøn


Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandele i dattervirksomheder samt de heri indeholdte værdier af immaterielle aktiver er testet med henblik på identifikation af behov for nedskrivning. Der henvises herom til note 11 i koncernregnskabet.

Note 12 Tilgodehavender hos dattervirksomheder og øvrige finansielle aktiver

t.DKK	Tilgode- havender hos dattervirk- somheder	Andre kapital- andele	Andre tilgode- havender	Øvrige finansielle aktiver i alt
Kostpris 1/1 2016	164.125	54.833	3.814	58.647
Kursregulering	-493			0
Tilgang	25.916			0
Afgang	-68.924		-1.685	-1.685
Kostpris 31/12 2016	120.624	54.833	2.129	56.962
Op- og nedskrivninger 1/1 2016	0	-52.073	0	-52.073
Årets op- og nedskrivninger		47		47
Op- og nedskrivninger 31/12 2016	0	-52.026	0	-52.026
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2016	120.624	2.807	2.129	4.936
Kostpris 1/1 2015	163.709	54.833	2.121	56.954
Kursregulering	416			0
Tilgang			1.762	1.762
Afgang			-69	-69
Kostpris 31/12 2015	164.125	54.833	3.814	58.647
Op- og nedskrivninger 1/1 2015	0	-52.312	0	-52.312
Kursregulering		239		239
Op- og nedskrivninger 31/12 2015	0	-52.073	0	-52.073
Regnskabsmæssig værdi 31/12 2015	164.125	2.760	3.814	6.574

Note 13 Varebeholdninger

t.DKK	2016	2015
Råvarer og hjælpematerialer	57.951	50.025
Varer under fremstilling	13.507	14.611
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	70.030	58.413
Varebeholdninger i alt	141.458	123.049


Varebeholdninger

Indirekte produktionsomkostninger er indregnet i værdien af varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer med DKK 11 mio. (2015: DKK 9 mio.). Der er som i 2015 ikke foretaget væsentlige nedskrivninger på varebeholdninger.

Note 14 Tilgodehavender

t.DKK	2016	2015
Tilgodehavender fra salg	238.284	243.484
Andre tilgodehavender	7.524	10.256
Tilgodehavender i alt	245.808	253.740

Note 15 Aktiekapital

Der henvises til koncernregnskabsnote 18.

Note 16 Udskudt skat

t.DKK	2016	2015
Udskudt skat 1/1	95.991	151.852
Årets ændring af udskudt skat	-2.548	2.320
Ændr. salg projektudviklingsejd.		-56.020
Regulering tidligere år	-2.157	-2.161
Udskudt skat 31/12	91.286	95.991
Heraf indenfor 1 år	7.510	33.336
Udskudt skat vedrører:		
Immaterielle aktiver		43
Materielle aktiver	90.724	90.700
Finansielle aktiver	15.052	15.052
Kortfristede aktiver	9.371	9.688
Langfristede forpligtelser		-12.940
Kortfristede forpligtelser	-23.861	-6.552
I alt	91.286	95.991

Note 17 Anden kortfristet gæld

t.DKK	2016	2015
Anden offentlig gæld	41.508	50.601
Anden gæld	203.572	225.375
Indløsningsforpligtigelse returemballage	32.518	29.687
Anden kortfristet gæld i alt	277.598	305.663
Indløsningsforpligtigelse returemballage kan specificeres således:		
Saldo 1/1	29.687	27.083
Årets regulering	2.831	2.604
Saldo 31/12	32.518	29.687

Kommentar

Årets regulering af indløsningsforpligtelsen er udtryk for årets nettosalg af returemballage med fradrag af et estimeret svind i den cirkulerende beholdning af returemballage.

Note 18 Pengestrømsopgørelse

Reguleringer for ikke likvide driftsposter:

t.DKK	2016	2015
Udbytte fra datter- og associerede virksomheder	-313.565	-296.929
Finansielle indtægter	-6.415	-10.837
Finansielle omkostninger	26.434	45.025
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	95.169	101.703
Skat af årets resultat	126.983	121.049
Gevinst og tab ved salg af materielle aktiver	25.170	4.558
Aktiebaserede lønninger og vederlag	9.900	9.900
I alt	-36.324	-25.531

Note 19 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser og andre forpligtigelser

mio. DKK	2016	2015
Kautionsforpligtelser		
Kaution for dattervirksomheder	479,5	528,6
I alt	479,5	528,6
Leje- og operationelle leasingforpligtelser		
Samlede fremtidige ydelser:		
Inden for 1 år	23,8	24,8
Mellem 1 og 5 år	51,6	48,2
Over 5 år	2,3	5,6
I alt	77,7	78,6
Garantier overfor tredjemand	12,1	12,1

Leje- og operationelle leasingforpligtelser vedrører ejendomme og driftmateriel, herunder biler og IT-udstyr.

Sikkerhedsstillelser

Der er ikke stillet sikkerhed for låneaftaler i kreditinstitutter udover hæftelse for datterselskabernes træk på koncernens kreditfaciliteter.

For sikkerhedsstillelser for låneaftaler i realkreditinstitutter, henvises til note 10.

Eventualforpligtelser

Resultatet af aktuelle retssager forventes ikke at få væsentlig indflydelse på moderselskabets eller koncernens finansielle stilling.

Note 20 Nærtstående parter

Nærtstående parter omfatter bestyrelsen og direktionen samt datter- og associerede virksomheder, jf. afsnittet om bestyrelse og direktion side 46 og selskabsoversigten side 118. Ingen aktionær har bestemmende indflydelse.

Al samhandel herunder udlån, foregår på markedsvilkår.

Følgende transaktioner er gennemført med nærtstående parter:

t.DKK	2016	2015	t.DKK	2016	2015
Omsætning			Bestyrelse		
Salg til dattervirksomheder	513.511	533.981	Vederlag	3.977	3.977
Salg til associerede virksomheder	5.152	5.133			
Omkostninger			Mellemværender 31/12		
Køb hos dattervirksomheder	16.858	16.439	Udlån til dattervirksomheder	120.624	186.651
			Tilgodehavender hos dattervirksomheder	34.141	63.402
Finansielle poster			Lån fra dattervirksomheder	672.688	362.410
Udbytter fra associerede virksomheder	24.863	26.660	Gæld til dattervirksomheder	5.330	902
Udbytter fra dattervirksomheder	288.702	270.269			
Renteindtægter dattervirksomheder	2.595	5.298	Kapitalindskud i datterselskaber		206
Renteudgifter dattervirksomheder	120	143	Garantier og sikkerhedsstillelser		
			Kautions for dattervirksomheder	479.500	528.600
Direktion					
Udbetalt vederlag	32.260	19.775			
Gæld vedrørende kontante bonusordninger	6.750	19.108			
Forpligtelser vedrørende aktiebaseret bonusordning, opgjort til dagsværdi på tildelingstidspunktet	33.000	23.100			

Hoved- og nøgletal pr. kvartal (koncern)

mio. DKK (ikke revideret)	Q1		Q2		Q3		Q4	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Afsætning (mio. hl)	2,1	1,9	2,8	2,5	2,6	2,5	2,2	2,2
Resultatopgørelse								
Nettoomsætning	1.350	1.290	1.810	1.633	1.714	1.686	1.466	1.423
Produktionsomkostninger	-662	-632	-853	-745	-792	-760	-746	-720
Bruttoresultat	688	658	957	888	922	926	720	703
Bruttomargin (i %)	51,0	51,0	52,9	54,4	53,8	54,9	49,1	49,4
Salgs- og distributionsomkostninger	-468	-451	-553	-510	-493	-496	-468	-477
Administrationsomkostninger	-82	-76	-74	-84	-72	-80	-77	-84
EBITDA	212	204	408	370	432	428	254	223
EBITDA margin (i %)	15,7	15,8	22,5	22,7	25,2	25,4	17,3	15,7
Resultat før finansielle poster (EBIT)	138	131	330	294	357	350	175	142
EBIT margin (i %)	10,2	10,2	18,2	18,0	20,8	20,8	12,0	10,1
Resultat af associerede selskaber	1	1	14	11	7	6	6	13
Finansielle indtægter og omkostninger	-12	-13	-8	-11	-9	-13	-2	-9
Resultat før skat	127	119	336	294	355	343	179	146
Periodens resultat	99	92	265	229	277	267	143	123
Balance								
Langfristede aktiver	5.300	5.641	5.256	5.552	5.216	5.505	5.180	5.505
Aktiver i alt	6.506	6.768	6.531	6.910	6.260	6.728	6.076	6.748
Egenkapital	2.945	2.900	2.712	2.724	2.895	2.896	2.911	2.935
Netto rentebærende gæld	1.269	1.710	1.261	1.627	1.053	1.323	991	1.184
Nettoarbejdskapital	-731	-555	-867	-721	-791	-742	-881	-990
Investeret kapital	4.448	4.893	4.207	4.627	4.170	4.466	4.111	4.347
Pengestrømme								
Driftsaktivitet	-121	-96	534	472	339	422	233	362
Investeringsaktivitet	124	-27	-24	54	-17	-27	-45	-123
Frit cash flow	5	-122	509	521	321	394	187	239
Finansielle nøgletal (i %)								
Frit cash flow i % af nettoomsætning	0	-9	28	32	19	23	13	17
Cash conversion	5	-133	192	228	116	148	131	194
Egenkapitalandel	45	43	42	39	43	43	48	43

De af finansforeningens "Anbefalinger og Nøgletal 2015" omfattede nøgletal er beregnet i overensstemmelse hermed. Definitioner af hoved- og nøgletal er oplyst på side 117.

Definitioner af hoved- og nøgletal

Netto rentebærende gæld	Gældsforpligtelser til realkreditinstitutter og kreditinstitutter med fradrag af likvide beholdninger samt rentebærende værdipapirer og tilgodehavender	Afkast af investeret kapital efter skat eksklusive goodwill (ROIC)	Resultat før finansielle poster reduceret med skat heraf i % af gennemsnitlig investeret kapital, (egenkapital + minoritetsinteresser + hensættelser + netto rentebærende gæld - finansielle aktiver - goodwill)
Nettoarbejdskapital	Varebeholdninger + tilgodehavender - kortfristede forpligtelser med undtagelse af tilgodehavende/skyldig selskabsskat og real- samt kreditinstitutter	Overskudsgrad	Resultat af primær drift før særlige poster i % af nettoomsætning
Frit cash flow	Pengestrøm fra driftsaktivitet reduceret med netto investeringer i materielle aktiver og tillagt udbytte fra associerede selskaber	EBIT margin	EBIT i % af nettoomsætning
Udbytte pr. aktie	Foreslået udbytte pr. aktie	Frit cash flow i procent af nettoomsætning	Frit cash flow i % af nettoomsætning
Resultat pr. aktie	Moderselskabets aktionærers andel af årets resultat / gns. antal cirkulerende aktier	Cash conversion	Frit cash flow i % af årets resultat
Frit cash flow pr. aktie	Frit cash flow / gns. antal cirkulerende aktier	Netto rentebærende gæld/EBITDA	Netto rentebærende gæld ultimo i forhold til EBITDA
Udvandet resultat pr. aktie	Moderselskabets aktionærers andel af resultat fra driftsaktivitet / gns. antal udestående aktier inkl. betingede aktier "in-the-money"	Egenkapitalandel	Egenkapital ultimo i % af samlede aktiver
EBITDA	Resultat før finansielle poster, skat, af- og nedskrivninger samt avance ved salg af materielle aktiver og amortisation af immaterielle aktiver	Egenkapitalforrentning (ROE)	Koncernresultat efter skat i % af gennemsnitlig egenkapital
EBIT	Resultat før finansielle poster og skat	Udlodningsprocent (DPR)	Udbytte beregnet for hele selskabskapitalen i % af moderselskabets aktionærers andel af koncernens resultat
Afkast af investeret kapital efter skat inklusive goodwill (ROIC)	Resultat før finansielle poster reduceret med skat heraf i % af gennemsnitlig investeret kapital, (egenkapital + minoritetsinteresser + hensættelser + netto rentebærende gæld - finansielle aktiver)		

Selskabsoversigt

Segment	Selskabs-ejerandel	Valuta	Kapital		Segment	Selskabs-ejerandel	Valuta	Kapital	
Modervirksomhed					MALTDRIKKE OG EKSPORT				
Royal Unibrew A/S, Danmark		DKK	108.200.000	●	Dattervirksomheder				
VESTEUROPA					Centre Nordique d'Alimentation EURL, Frankrig	100%	EUR	131.000	●
Dattervirksomheder					Royal Unibrew Caribbean Ltd., Puerto Rico	100%	USD	200.000	●
Aktieselskabet Cerekem International Ltd., Danmark	100%	DKK	1.000.000	●	Supermalt UK Ltd., England	100%	GBP	9.700.000	●
Albani Sverige AB, Sverige	100%	SEK	305.000	●	Vitamalt (West Africa) Ltd., England	100%	GBP	10.000	●
Ceres S.p.A., Italien	100%	EUR	206.400	●	Royal Unibrew Nigeria Ltd.	100%	NGN	10.000.000	●
The Curious Company A/S, Danmark	100%	DKK	550.000	●	The Danish Brewery Group Inc., USA	100%	USD	100.000	●
Associerede virksomheder									
Grønlandskonsortiet I/S, Danmark	50%	DKK		○					
Hansa Borg Holding AS, Norge	25%	NOK	54.600.000	○					
Nuuk Imeq A/S, Godthåb, Grønland	32%	DKK	38.000.000	●					
BALTIC SEA									
Dattervirksomheder									
AB Kalnapilio-Tauro Grupe, Litauen	100%	EUR	1.153.337	●					
Oy Hartwall Ab	100%	EUR	13.240.140	●					
Hartwa-Trade Oy Ab	100%	EUR	168.188	●					
Helepark Oy	100%	EUR	6.761	●					
Lapin Kulta Oy	100%	EUR	16.819	●					
Royal Unibrew Services UAB, Litauen	100%	EUR	43.500	●					
SIA "Cido Grupa", Letland	100%	EUR	1.117.060	●					
OÜ Royal Unibrew Eesti, Estland	100%	EUR	2.000.000	●					

Aktivitet

● Produktion, salg og distribution

● Salg og distribution

○ Holdingselskab

● Andet

Udsagn om fremtiden

Denne årsrapport indeholder udsagn om fremtiden, herunder udsagn om koncernens salg, omsætning, indtjening, udgifter, overskudsgrad, pengestrømme, lagerbeholdninger, produkter, handlinger, planer, strategier, målsætninger og forventninger til koncernens fremtidige driftsresultater. Sådanne udsagn om fremtiden omfatter – men er ikke begrænset til – udsagn, der forudsiger, angiver eller antyder noget om fremtidige resultater, ydelser eller præstationer, og kan indeholde følgende ord eller udtryk som ”tror, forudser, forventer, vurderer, agter, planlægger, antager, vil være, vil fortsætte, vil sandsynligvis resultere i, kunne, måtte” og lignende ord med tilsvarende betydning. Disse udsagn er forbundet med kendte og ukendte risici, skøn, formodninger og usikkerheder, som kan medføre, at koncernens faktiske resultater, udvikling eller resultater i branchen afviger væsentligt fra de anførte udsagn. Koncernen frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller justere sådanne udsagn om fremtiden, så de afspejler faktiske resultater, ændrede forudsætninger eller ændringer i andre faktorer, som påvirker disse udsagn.

Vigtige faktorer, der kan have direkte indflydelse på koncernens faktiske resultater, er bl.a. – men ikke begrænset til – uforudsete udviklinger i økonomiske og politiske forhold (herunder rente- og valutakurser), finansielle og lovgivningsmæssige ændringer, udvikling i efterspørgslen efter koncernens produkter, lancering af og efterspørgsel efter nye produkter, konkurrenceforholdene og den branche, som koncernen opererer i, ændringer i forbrugerpræferencer, øget branchekonsolidering, tilgængelighed af og priser på råvarer og emballage, energiomkostninger, produktions- og distri-

butionsrelaterede forhold, IT-nedbrud, misligholdelse eller uventet opsigelse af kontrakter, prisreduktioner som følge af markedsdrevne prisnedsættelser, fastsættelse af dagsværdier i åbningsbalancen for overtagne virksomheder, retssager, miljøforhold og andre uforudsete faktorer.

Nye risikofaktorer kan opstå i fremtiden, som det ikke er muligt for koncernen at forudse. Desuden kan koncernen ikke vurdere den enkelte faktors betydning for koncernens virksomhed, eller i hvor høj grad individuelle risikofaktorer eller en kombination heraf kan medføre, at resultaterne afviger væsentligt fra de anførte udsagn. Udsagn om fremtiden kan således ikke lægges til grund for forudsigelser om faktiske resultater.

