

# ÅRSRAPPORT



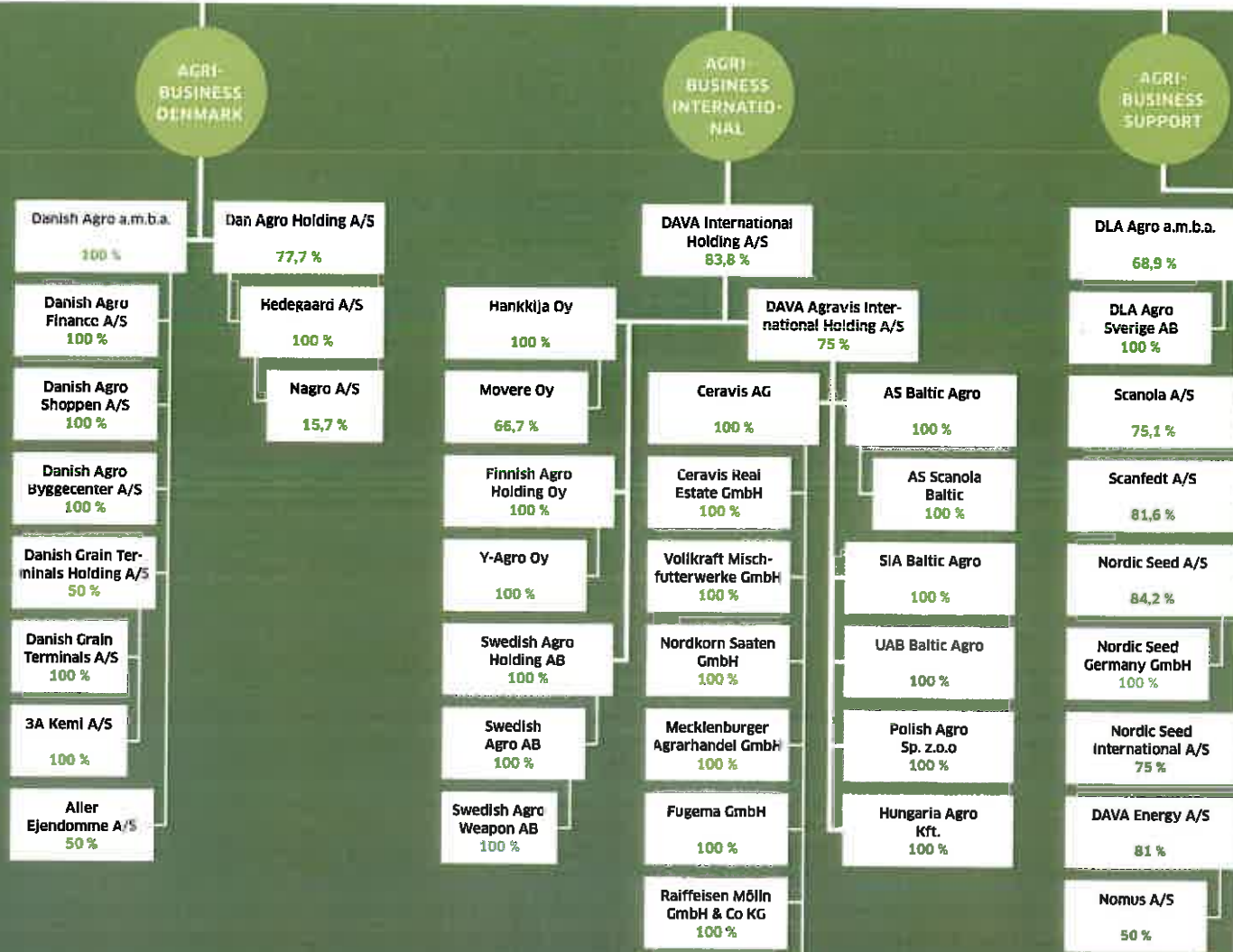
Årsrapport 2016 • 1. januar til 31. december 2016

Danish Agro a.m.b.a.  
Køgevej 55  
4653 Karise  
CVR-nr.: 59 78 93 17

Årsrapporten er fremlagt og godkendt på selskabets ordinære generalforsamling den 1. marts 2017.

  
Dirigent, Jørgen Petersen

**Danish Agro** 



**DANMARK**

- 3A Kemi A/S
- Aller Ejendomme A/S
- Dan Agro Holding A/S
- DanFertilizer A/S
- DanBroiler A/S
- DanGadning A/S
- DanHatch Holding A/S
- DanHatch Denmark A/S
- Danish Agro a.m.b.a.
- Danish Agro Byggecenter A/S
- Danish Agro Finance A/S
- Danish Agro Machinery Holding A/S
- Danish Agro Machinery A/S
- Danish Agro Shoppen A/S
- Danish Grain Terminals Holding A/S
- Danish Grain Terminals A/S
- DanPiglet A/S
- DAVA Agravis International Holding A/S
- DAVA Agravis Machinery Holding A/S
- DAVA Energy A/S
- DAVA Foods Holding A/S
- DAVA Foods Denmark A/S
- DAVA Foods Packaging A/S
- DAVA Foods Startup K/S
- DAVA International Holding A/S
- DAVA Machinery Holding A/S
- DGF Sikring a.m.b.a.
- DLA Agro a.m.b.a.
- Farmseg Startup ApS
- Hatting A/S
- Hedegaard A/S
- Nagro A/S
- Nomus A/S
- Nordic Seed A/S
- Nordic Seed International A/S
- Rumænien Invest A/S
- Scanfedt A/S

- Scanola A/S
- Trinol A/S
- Vilofarm A/S
- Vilomix International Holding A/S
- Vilomix Holding A/S
- Vilomix Denmark A/S
- Vilomix Logistics A/S
- Vilomix Russia Holding A/S
- Vilovet A/S

**SVERIGE**

- DAVA Foods Sweden AB
- DLA Agro Sverige AB
- Swedish Agro Holding AB
- Swedish Agro AB
- Swedish Agro Machinery AB
- Swedish Agro Weapon AB
- Vilomix Sweden AB

**NORGE**

- DAVA Foods Norway AS
- DAVA Foods Property Norway AS
- Eera Maskin AS
- Norwegian Agro Machinery AB
- Solar Miljøovervakning AS Trøndelag
- Traktor AS
- Vilomix Norway AS

**FINLAND**

- DanHatch Finland Oy
- DAVA Foods Finland Oy
- Finnish Agro Holding Oy
- Hankkija Oy
- Movere Oy
- Närpes Aggpackeri Oy
- Vilomix Finland Oy
- Y-Agro Oy

**ESTLAND**

- AS Baltic Agro
- AS Scanola Baltic
- Baltic Agro Machinery OÜ
- DAVA Foods Estonia AS

**LETLAND**

- SIA Baltic Agro
- Vilomix Baltic SIA

**LITAUEN**

- UAB Baltic Agro

**POLEN**

- Blattin Polska Sp. z.o.o.
- DanHatch Poland S.A.
- Polish Agro Sp. z.o.o.
- Raifach Sp. z.o.o.

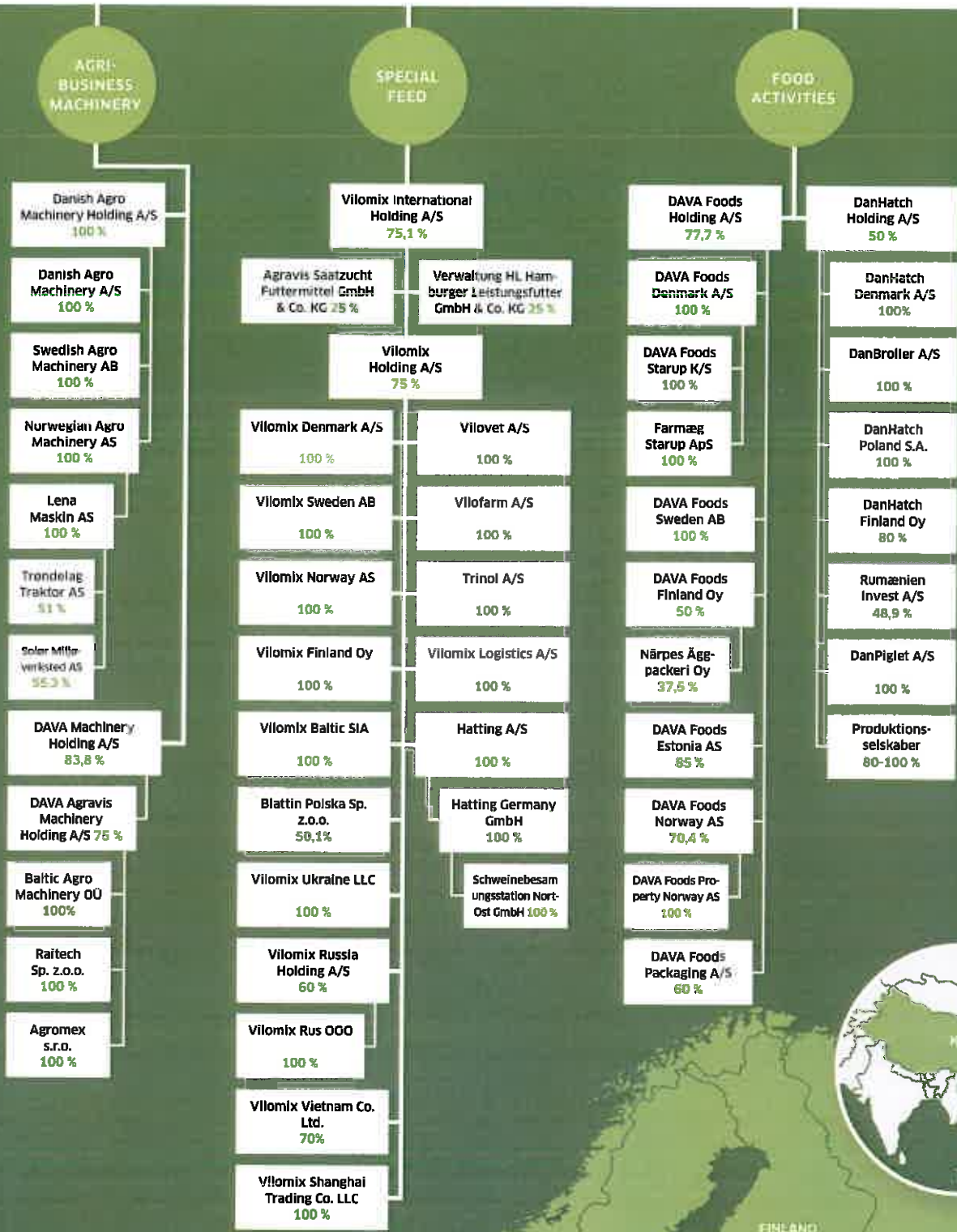
**TJEKKIET**

- Agromex s.r.o.

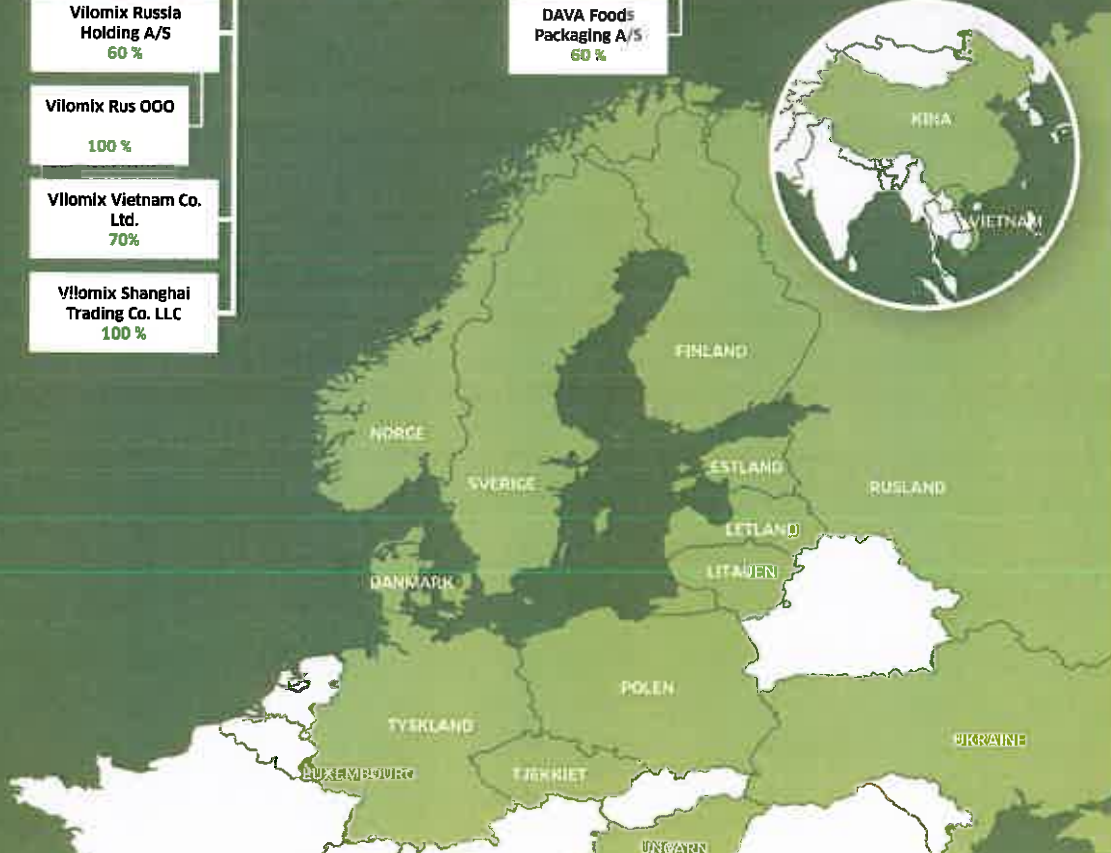
**TYSKLAND**

- Agravis Saatgut Futtermittel GmbH & Co. KG
- Ceravis AG
- Ceravis Real Estate GmbH
- Förderband GmbH
- Fugema GmbH
- Hatting Germany GmbH
- Mecklenburger Agrarhandel GmbH
- Nordic Seed Germany GmbH
- Nordkorn Saaten GmbH
- Raiffeisen Mölln GmbH & Co KG
- Raiffeisen Zentrum Idstedt GmbH
- Schweinebesamungsstation Nord-Ost GmbH
- Verwaltung HL-Hamburger Leistungstutter GmbH & Co. KG
- Vollkraft Mischfutterwerke GmbH





- LUXEMBOURG**  
DCF Reinsurance S.A.
- RUSLAND**  
Vilomix Rus OOO
- UKRAINE**  
Vilomix Ukraine LLC
- UNGARN**  
Hungaria Agro Kft.
- VIETNAM**  
Vilomix Vietnam Co. Ltd.
- KINA**  
Vilomix Shanghai Trading Co. LLC



# INDHOLD

## 3 • LEDELSESBERETNING

- 9 • Hoved- og nøgletal
- 10 • Hovedmål for Danish Agro koncernen i 2017
- 12 • Miljø, klima, socialt ansvar og fødevarer kvalitet
- 14 • Risikostyring
- 15 • Direktion og koncernledelse
- 16 • Årets begivenheder

## 22 • FORRETNINGSOMRÅDER

### 24 • AGRIBUSINESS DENMARK

- 25 • Danish Agro a.m.b.a.
- 30 • Hedegaard A/S

### 32 • AGRIBUSINESS INTERNATIONAL

- 33 • Swedish Agro AB
- 33 • Hankkija Oy
- 34 • Ceravis AG
- 36 • AS Baltic Agro, Estland
- 36 • SIA Baltic Agro, Letland
- 36 • UAB Baltic Agro, Litauen
- 37 • Polish Agro Sp. z o.o.
- 37 • Hungaria Agro Kft.

### 38 • AGRIBUSINESS SUPPORT

- 39 • Nordic Seed A/S
- 39 • DLA Agro a.m.b.a.
- 41 • DAVA Energy A/S
- 42 • Scanola A/S
- 42 • AS Scanola Baltic
- 42 • Scanfedt A/S
- 43 • DanGødning A/S
- 43 • DGF Sikring a.m.b.a.

### 44 • AGRIBUSINESS MACHINERY

- 45 • Danish Agro Machinery A/S
- 45 • Norwegian Agro Machinery AS
- 45 • Swedish Agro Machinery AB
- 46 • Raitech Sp. z o.o.
- 46 • Agromex s.r.l.
- 47 • Baltic Agro Machinery OU
- 47 • Hankkija Machinery

### 48 • SPECIAL FEED

- 49 • Vilomix International Holding A/S

### 54 • FOOD ACTIVITIES

- 55 • DAVA Foods Holding A/S
- 56 • DanHatch Holding A/S

## 58 • REGNSKAB

- 60 • Ledelsespåtegning
- 61 • Den uafhængige revisors revisionspåtegning
- 63 • Resultatopgørelse
- 64 • Balance
- 66 • Egenkapitalforklaring
- 67 • Pengestrømsopgørelse
- 68 • Anvendt regnskabspraksis
- 72 • Noter
- 82 • Danish Agrós bestyrelse
- 83 • Danish Agro og god selskabsledelse
- 83 • Selskabsoplysninger

# LEDELSESBERETNING

Danish Agro koncernen realiserer sin største omsætning nogensinde og det hidtil stærkeste resultat



Christian Pagaard Junker  
Koncernchef - Group CEO

Jørgen Hesselbjerg Mikkelsen  
Bestyrelsesformand

- ✓ Konsolideret markedsposition øger værditilvækst hos landmænd
- ✓ Vigtige strukturelle ryk er realiseret
- ✓ Koncernens høje finansielle mål for 2016 er indfriet

I 2016 er Danish Agro koncernen blevet en endnu stærkere samarbejdspartner for de mange tusinde landmænd, der hver dag handler med os. Koncernen realiserer den største omsætning nogensinde og det hidtil stærkeste resultat. Herudover har vi konsolideret vores position, som den sjette største grovvarekoncern i Europa.

Strukturelt og organisatorisk rykkede Danish Agro koncernen sig betydeligt i 2016. Positionen på grovvaremarkedet i Sverige er markant styrket via opkøb. Grovvareaktiviteterne i Danmark, Finland og Baltikum realiserer flotte resultater, og der er investeret betydelige summer i blandt andet forbedret logistik og lagerfaciliteter i flere lande. Maskindivisionen er styrket via aftale med CLAAS og opstart af maskinsalg i Danmark, Norge og Sverige. Premix- og vitaminaktiviteterne via Vilomix koncernen har udviklet



sig positivt via opkøb i Polen og Norge samt via opstart af aktiviteter i Asien. Koncernens rugeriaktiviteter i DanHatch koncernen er styrket via udbyggede faciliteter i Finland og Polen. Alle disse strukturelle ryk styrker Danish Agro koncernens konkurrencedygtighed og er sket samtidig med, at koncernen realiserer alle sine finansielle mål for året.

Danish Agro koncernen realiserede i 2016 et resultat før skat på 626 mio. kr. Det er koncernens hidtil bedste resultat, og det ligger 23 mio. kr. højere end resultatet i 2015 – en forbedring på 3,8 %. Resultatet før skat forrenter primo egenkapitalen med 15,1 %.



Omsætningen i 2016 var på 31,5 mia. kr. mod 28,5 mia. kr. i 2015, hvilket er en vækst på 10,8 %, som skal ses i lyset af prisfald og en lille høst i 2016. Væksten skyldes primært den øgede omsætning fra tyske Ceravis AG, som er konsolideret ind for hele året, samt de opkøbte grovareaktiviteter i Kalmar, Sverige, der er konsolideret ind for 10 måneder. Efter skat realiserede Danish Agro koncernen et overskud på 538 mio. kr., hvilket forrenter egenkapitalen primo med 13 %. Koncernens egenkapital er øget med 277 mio. kr. fra 4.138 mio. kr. til 4.416 mio. kr. Koncernens soliditet udgør nu 30,1 % mod 30,0 % sidste år.

#### VÆRDITILVÆKST FOR LANDMÆND

I 2016 har Danish Agro konsolideret sin position, som en af de største og vigtigste grovarekoncerner i Europa. Netop denne position er forudsætningen for, at koncernen leverer stærke resultater og er en respekteret samarbejdspartner for vores kunder og leverandører. På de markeder, hvor vi er aktive, er mange landmænd under pres og har svært ved at få enderne til at mødes. At sikre størst mulig værditilvækst for vores kunder er en del af koncernens DNA, og netop vores størrelse er en afgørende forudsætning for, at det lykkes.

Danish Agro koncernens stærke internationale position gør, at vi kan sikre konkurrencedygtige priser til fordel for de landmænd, vi handler med. Vi er en interessant samarbejdspartner for de store internationale leverandører. Ved at begå os internationalt og være i kontakt med mange tusinde landmænd hver dag skaber vi derudover de bedste forudsætninger for at opbygge den viden og specialisering, der skal til for at servicere vores kunder bedst muligt.

I 2016 har vi succesfuldt fået implementeret en række strategiske tiltag på tværs af Danish Agro koncernen, der består af seks strategiske forretningsområder:

- AGRIBUSINESS DENMARK
- AGRIBUSINESS INTERNATIONAL
- AGRIBUSINESS SUPPORT
- AGRIBUSINESS MACHINERY
- SPECIAL FEED
- FOOD ACTIVITIES



## AGRIBUSINESS DENMARK

På det danske marked fortsætter strukturudviklingen i landbruget med fuld styrke. En udvikling, der forstærkes af udfordrende markedsvilkår og udfordringer på visse eksportmarkeder.

Danish Agro har løbende fokus på at udvikle sin organisation og medarbejdere, så vi kan servicere et mere og mere specialiseret landbrug. I løbet 2016 har vi tilpasset vores afdelingsstruktur, så nogle afdelinger kun har åbent om foråret og i høsten, hvor der er høj aktivitet. Kunderne bruger i større grad direkte levering af varer fra vores hovedterminal i Galten, og ved at ændre lidt i afdelingsstrukturen kan vi samle kræfterne i nogle større enheder.

På Aarhus Havn er udbygningen af vores terminal- og logistikcenter færdig. Den udbyggede terminal håndterer råvarer, gødning, træpiller, opsækning etc. samt fungerer som lager for korn og rapsfrø.

Også Hedegaard A/S har haft et tilfredsstillende 2016, og står som en stærk samarbejdspartner for de jyske landmænd. Med opstart af moderne fabriksfaciliteter i Kolding og et nyt afdelingsnet i den sydlige del af Jylland, har Hedegaard A/S et stort potentiale til at udvikle forretningen yderligere.

## AGRIBUSINESS INTERNATIONAL

Danish Agro koncernen har styrket sin position på de internationale grovvaremarkeder i 2016. Der er især blevet arbejdet på integration af indkøbte aktiviteter i Sverige og Tyskland.

I februar godkendte de svenske konkurrencemyndigheder vores køb af Kalmar Lantmän, hvilket har betydet, at vores datterselskab Swedish Agro AB i dag er det tredjestørste grovvareselskab i Sverige. Selskabets hovedsæde er flyttet til Kalmar. Vores større markedsposition har givet øget konkurrence til fordel for de svenske landmænd. Vi er i fuld gang med at udnytte synergier, udvide markedsområder og tilbyde endnu flere produkter og ydelser, så vi også der kan blive den bedst mulige samarbejdspartner. Vi afslutter 2016 med et flot resultat.

Anderledes udfordrende har det været på det tyske grovvaremarked, hvor Ceravis AG har kæmpet med at skabe resultater. Udfordringerne har været større end forventet, og det tager længere tid at sætte retningen og gennemføre de nødvendige tilpasninger, ligesom vores eksekvering kunne være bedre. Det gør, at selskabet i 2016 realiserer et underskud, hvilket er meget utilfredsstillende. Ledelse og medarbejdere i Ceravis AG arbejder hårdt på at ændre kursen i 2017.

## NETTOOMSÆTNING

KR 31.548 MIO.



## BRUTTOAVANCE

KR 4.374 MIO.



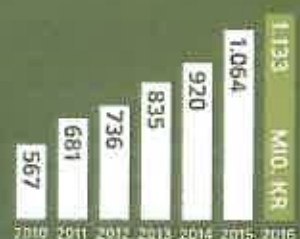
## OMKOSTNINGER

KR 3.241 MIO.



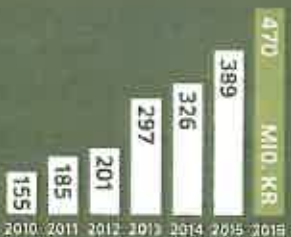
## EBITDA

KR 1.133 MIO.



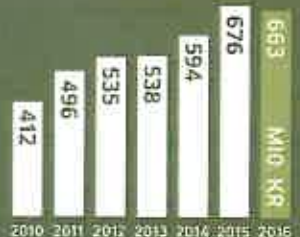
## AFSKRIVNINGER

KR 470 MIO.



## EBIT

KR 663 MIO.



## EBT

KR 626 MIO.



## EAT

KR 538 MIO.







Vores finske grovvareselskab Hankkija Oy har vist stor fremgang i 2016 og realiserer et flot resultat. Krisen i Rusland presser fortsat den finske økonomi, så arbejdsbetingelserne kan være udfordrende, men vores finske kolleger gør et solidt stykke arbejde. I løbet af året er der skåret 43 mio. kr. af omkostningerne.

Vores tre Baltic Agro selskaber i Baltikum kom godt igennem året og leverer igen en stærk udvikling og rigtig flotte resultater.

I Polen har vores datterselskab Polish Agro Sp. z.o.o. fået etableret sig som en vigtig grovvarepartner i den nordvestlige del af Polen.

#### AGRIBUSINESS SUPPORT

Datterselskaberne i Danish Agro koncernens supportdivision støtter op om de traditionelle grovvareaktiviteter. De har vist meget flotte resultater i 2016.

Nordic Seed A/S, som er koncernens såsædsforædlings-selskab, har igen i år formået at tilbyde sorter, som leverer flotte resultater hos de landmænd, vi handler med. I 2016 overtog selskabet Monsanto's rugforædlingsaktiviteter i Tyskland, og rugforædlingen udvikler sig meget positivt.

Scanfedt A/S, der producerer vegetabilsk olie, har haft et rigtig godt år, og har øget sin omsætning samt leveret et stærkt resultat i 2016.

Rapsmøllen Scanola A/S har haft et udfordrende 2016, der har været præget af u hensigtsmæssige markedsbetingelser og råvarepriser. Herudover har fokus været på at udvide kapaciteten i fabrikken i Aarhus. Selskabet realiserer et tilfredsstillende overskud i 2016.

Indkøbsselskabet DLA Agro a.m.b.a. koordinerer indkøb på vegne af Danish Agro koncernen samt en række danske og udenlandske selskaber. Igen i år har samarbejdet mellem medlemsvirksomhederne fungeret upåklageligt, og DLA Agro bliver set som en af Europas vigtigste handelspartnere hos vores internationale leverandører.

#### AGRIBUSINESS MACHINERY

I starten af 2016 indgik Danish Agro koncernen en eksklusiv aftale med CLAAS om distribution og salg i Danmark, Norge og Sverige. Der er i løbet af året blevet arbejdet hårdt på at blive klar til, at de første maskiner i Norge og Sverige kunne sælges fra oktober 2016. En helt ny organisation er etableret, og afdelingsstrukturen er ved at være på plads i de to lande. I Danmark har vi købt importselskabet LMB A/S i Fredericia, som pr. 1. januar 2017 har navneskiftet til Danish Agro Machinery A/S. Der er meget størrelsesøkonomi i maskinhandel, og vi mener, at vi kan bidrage til den strukturtilpasning, som branchen står overfor. Vi ser et stort potentiale for vores nordiske kunder. Ud over CLAAS forhandling i Danmark, Norge og Sverige, forhandler Danish Agro koncernen i dag John Deere i Finland og Estland, New Holland i Polen og AGCO i Tjekkiet.



Danish Agro koncernens aktiviteter inden for maskinhandel er vokset betydeligt siden 2012, og koncernen vil i 2017 have en samlet omsætning i dette segment på ca. 3 mia. kr. i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Estland, Polen og Tjekkiet.

### SPECIAL FEED

Vilomix koncernen kommer i 2016 ud med et flot resultat. Stort set alle koncernens datterselskaber og fabrikker har leveret varen, hvilket er meget tilfredsstillende. Vilomix koncernen har en stærk organisation og har base for yderligere international ekspansion.

I Vietnam er Vilomix koncernen nået langt med planerne om at opføre en ny fabrik sammen med den lokale partner Hung Vuong Corporation. Fabrikken skal blandt andet levere premix og vitaminer til den vietnamesiske partners fødeveareaktiviteter. Det forventes, at fabrikken står klar til produktion i efteråret 2017.

### FOOD ACTIVITIES

Rugerivirksomheden DanHatch har leveret rigtig gode resultater i 2016. De nye rugeriaktiviteter i Finland er integreret, og DanHatch har gennemført en betydelig udbygning af rugerikapaciteten i landet. I dag kan der produceres ca. 55 mio. daggamle kyllinger om året, hvilket er ca. 20 mio. flere end sidste år. Også i Polen er der sket en udbygning, så der i dag kan produceres ca. 105 mio. daggamle kyllinger om året. Den samlede rugerikapacitet i DanHatch koncernen ligger nu på godt 300 mio. daggamle kyllinger om året, hvilket gør, at DanHatch i dag er blandt de største i Europa på sit felt. Også datterselskabet DanPiglet A/S forbedrede driftsresultatet kraftigt i forhold til året før.

DAVA Foods koncernen, der er nordens største producent af friske skalæg, har været udfordret af særdeles vanskelige markedsvilkår, hvor ændrede behov og ønsker fra samarbejdspartnere og forbrugere har påvirket forretningen. Derudover har integrationen af indkøbte selskaber i Finland og Estland også taget længere tid end planlagt. De danske og svenske aktiviteter følger budgettet. I 2016 realiserer DAVA Foods et underskud, men forventer at vende udviklingen i 2017.

### OVERSKUDSBETALING TIL MEDLEMMERNE FOR REGNSKABSÅRET 2016

Som følge af det positive økonomiske resultat er Danish Agro igen i år i stand til at deklarere overskudsbetaling til vores medlemmer. Fra 2016 indstiller bestyrelsen, at der overføres 35 mio. kr. i overskudsudlodning til medlemmerne.

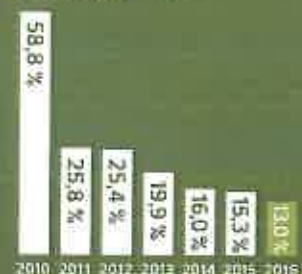
### RESULTAT FØR SKAT I % AF EGENKAPITAL

15,1 %



### RESULTAT EFTER SKAT I % AF EGENKAPITAL

13 %



### BALANCE

KR 14.651 MIO.



### EGENKAPITAL

KR 4.416 MIO.



### SOLIDITET

30,1 %



## ØKONOMISKE NØGLETAL FOR DANISH AGRO 2016

- I 2016 opnåede Danish Agro koncernen en omsætning på 31,5 mia. kr. imod 28,5 mia. kr. i 2015.
- Koncernens driftsresultat før afskrivninger og finansielle poster – EBITDA – blev på 1.133 mio. kr. imod 1.064 mio. kr. i 2015. En stigning på 69 mio. kr.
- Koncernens afskrivninger er øget fra 389 mio. kr. til 470 mio. kr.
- Koncernens resultat før skat – EBT – steg fra 603 mio. kr. til 626 mio. kr. i 2016.
- Koncernens resultat efter skat udgør 538 mio. kr. imod 486 mio. kr. i 2015.
- Nettoresultat efter skat og medinteressenters resultat-andele blev på 356 mio. kr. imod 302 mio. i 2015.
- Danish Agros egenkapital inklusive minoritetsinteresser blev øget fra 4.138 mio. kr. til 4.416 mio. kr., svarende til en vækst på 277 mio. kr.
- Resultatet før skat forrenter egenkapitalen med 15,1 %.
- Koncernens soliditet udgør 30,1 % imod 30,0 % året før.
- Koncernens leverage udgør ved årets udgang 6,0 mod 5,9 året før.
- Koncernens finansielle gearingsgrad ligger på 1,5 svarende til sidste år.

## FOKUS PÅ KONSOLIDERING

Danish Agro står ved indgangen til 2017 med et rigtig godt udgangspunkt for at blive en endnu stærkere samarbejdspartner for vores kunder i det kommende år.

Vi opererer på nogle pressede markeder, hvor vores kunder har det svært, og vi skal gøre vores yderste for fortsat at være den bedst mulige samarbejdspartner. Vi har konstant fokus på løbende effektiviseringer, nedskæringer og cost control. Samtidig skal forretningen løbende udvikles med nye produkter og services, der kan skabe synergier og organisk vækst.

Danish Agro koncernen vil i 2017 fortsat have fokus på at opbygge sin maskinforretning i Danmark, Norge og Sverige. Koncernen forventer en del etablerings- og indkørsomkostninger, før den samlede maskinforretning er inde i normal drift. Endvidere forventer vi fortsat omkostninger til restrukturering på grovvaremarkedet i Tyskland.

På trods af dette sætter Danish Agro koncernen sig høje finansielle mål for det kommende år. Målet er fortsat at udvikle koncernens samlede markedsstyrke samtidig med, at den finansielle robusthed fastholdes.

Primær fokus vil være at styrke den eksisterende forretning og få trukket maksimale synergier ud af de eksisterende aktiviteter. 2017 bliver et konsolideringsår med fokus på bundlinjen.

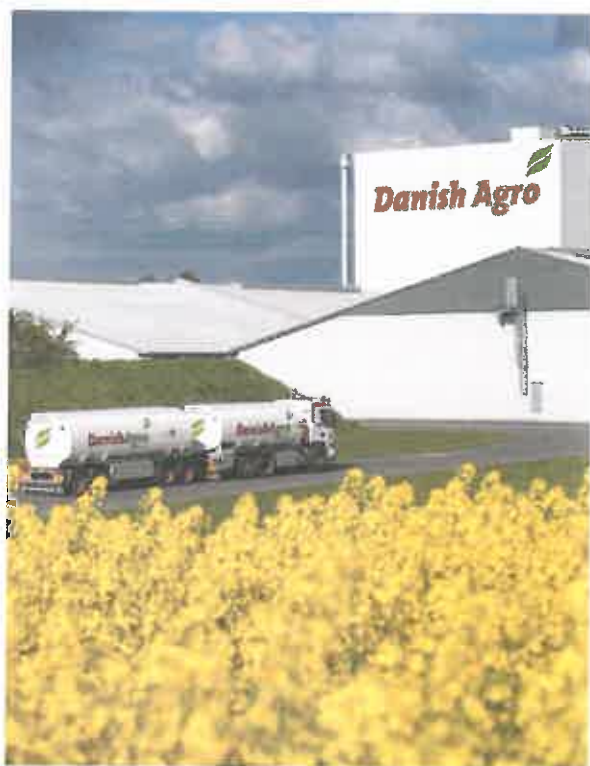




# HOVED- OG NØGLETAL

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>RESULTATOPGØRELSE (t.kr.)</b>										
Nettoomsætning	2.867.516	3.467.576	2.979.843	13.346.571	15.833.459	17.599.545	25.127.850	24.135.554	28.476.176	31.548.370
Bruttoavance	501.645	605.021	557.814	2.177.892	2.297.310	2.411.099	3.279.641	3.587.226	4.065.472	4.374.090
Omkostninger i alt	408.608	452.091	423.338	1.611.056	1.616.650	1.674.748	2.444.473	2.667.631	3.001.027	3.240.937
Resultat før afskrivninger (EBITDA)	93.037	152.930	134.476	566.836	680.660	736.351	835.168	919.595	1.064.445	1.133.153
Afskrivninger	41.016	48.158	49.581	154.755	184.911	201.116	297.225	325.662	388.796	470.021
Resultat af primær drift (EBIT)	52.021	104.772	84.895	412.081	495.749	535.235	537.943	593.933	675.649	663.132
Resultat af kapitalandele	32.974	26.162	34.536	8.265	-7.401	24.444	94.872	57.625	60.917	61.677
Netto finansieringsudgifter	48.418	54.850	39.761	165.836	125.548	116.052	130.254	101.385	133.450	98.847
<b>Koncernens resultat før skat (EBT)</b>	<b>36.577</b>	<b>76.084</b>	<b>79.670</b>	<b>254.510</b>	<b>362.800</b>	<b>443.627</b>	<b>502.561</b>	<b>550.173</b>	<b>603.116</b>	<b>625.962</b>
Selskabsskat	-5.471	-4.427	-8.480	71.055	-37.622	-51.497	-90.475	-100.745	-116.938	-87.570
<b>Koncernens resultat</b>				<b>325.565</b>	<b>325.178</b>	<b>392.130</b>	<b>412.086</b>	<b>449.428</b>	<b>486.178</b>	<b>538.392</b>
Minoritetsinteressernes andel				-75.573	-88.413	-144.943	-170.941	-178.364	-184.161	-182.357
<b>Årets resultat</b>	<b>31.106</b>	<b>71.657</b>	<b>71.190</b>	<b>249.992</b>	<b>236.765</b>	<b>247.187</b>	<b>241.145</b>	<b>271.064</b>	<b>302.017</b>	<b>356.035</b>
<b>BALANCE (t.kr.)</b>										
Immaterielle anlægsaktiver	9.417	8.417	7.567	447.832	484.129	507.799	726.719	756.404	854.011	906.100
Materielle anlægsaktiver	1.238.854	1.238.625	1.191.997	2.630.515	2.649.151	2.793.657	3.546.276	3.682.802	4.928.922	5.410.215
Finansielle anlægsaktiver	195.286	299.919	406.148	211.923	403.293	491.481	513.213	590.645	890.009	969.816
Anlægsaktiver i alt	1.443.557	1.546.961	1.605.712	3.290.270	3.536.573	3.792.937	4.786.208	5.029.851	6.672.942	7.286.131
Omsætningsaktiver i alt	1.053.919	1.003.706	834.969	3.156.631	3.255.272	4.389.073	5.013.388	5.472.719	7.113.263	7.364.407
<b>Aktiver i alt</b>	<b>2.497.476</b>	<b>2.550.667</b>	<b>2.440.681</b>	<b>6.446.901</b>	<b>6.791.845</b>	<b>8.182.010</b>	<b>9.799.596</b>	<b>10.502.570</b>	<b>13.786.205</b>	<b>14.650.538</b>
Egenkapital	457.971	524.775	553.771	933.720	1.122.723	1.328.618	1.625.235	1.779.448	2.102.053	2.421.882
Minoritetsinteresser				327.471	418.243	744.623	1.178.425	1.389.178	2.036.298	1.993.624
<b>Koncernens egenkapital</b>				<b>1.261.191</b>	<b>1.540.966</b>	<b>2.073.241</b>	<b>2.803.660</b>	<b>3.168.626</b>	<b>4.138.351</b>	<b>4.415.506</b>
Hensatte forpligtelser	75.273	47.202	32.202	89.183	34.569	119.515	30.421	47.713	83.914	74.950
Langfristede gældsforpligtelser	872.208	1.097.607	1.054.969	2.065.970	2.742.257	3.202.261	2.412.265	2.582.580	4.499.252	4.156.363
Kortfristede gældsforpligtelser	1.092.024	881.083	799.739	3.030.557	2.474.053	2.786.993	4.553.250	4.703.651	5.064.688	6.003.719
<b>Passiver i alt</b>	<b>2.497.476</b>	<b>2.550.667</b>	<b>2.440.681</b>	<b>6.446.901</b>	<b>6.791.845</b>	<b>8.182.010</b>	<b>9.799.596</b>	<b>10.502.570</b>	<b>13.786.205</b>	<b>14.650.538</b>
<b>NØGLETAL</b>										
<b>Moderselskab</b>										
Resultat før skat i % af omsætning	1,3	2,2	2,7	2,7	3,2	3,4	3,5	4,1	4,5	5,6
Resultat efter skat i % af omsætning	1,1	2,1	2,4	4,1	3,6	3,5	3,4	3,9	4,3	5,3
Resultat før skat i % af egenkapital	16,3	16,6	15,3	29,2	22,7	21,2	18,7	17,3	17,7	17,9
Resultat efter skat i % af egenkapital	13,8	15,6	13,6	45,1	25,4	22,0	18,2	16,7	17,0	16,9
Soliditetsprocent	18,5	20,7	22,9	24,9	23,7	24,5	29,7	30,4	24,6	28,1
Kredittage/varedebitorer	46	21	21	14	17	15	17	17	20	17
<b>Koncern</b>										
Resultat før skat i % af omsætning	1,3	2,2	2,7	1,9	2,3	2,5	2,0	2,3	2,1	2,0
Resultat efter skat i % af omsætning	1,1	2,1	2,4	2,4	2,1	2,2	1,6	1,9	1,7	1,7
Resultat før skat i % af egenkapital	16,3	16,6	15,2	46,0	28,8	28,8	24,2	19,6	19,0	15,1
Resultat efter skat i % af egenkapital	13,8	15,6	13,6	58,8	25,8	25,4	19,9	16,0	15,3	13,0
Soliditetsprocent	18,3	20,6	22,7	19,6	22,7	25,3	28,6	30,2	30,0	30,1
Kredittage/varedebitorer	46	21	22	20	16	22	20	22	24	25

# HOVEDMÅL FOR DANISH AGRO KONCERNEN I 2017










Danish Agro koncernen sætter sig høje finansielle mål for 2017. Den eksisterende forretning har primær fokus, og der skal trækkes maksimale synergier ud af de eksisterende aktiviteter, så den samlede markedsstyrke for koncernen bliver udviklet.

Den finansielle robusthed skal fastholdes, så der sikres plads til planlagte udviklingsomkostninger i 2017. Koncernen forventer en del etablerings- og indkørsomkostninger før den samlede maskinforretning i Danmark, Norge og Sverige er inde i normal drift. Endvidere forventer koncernen fortsat omkostninger til restrukturering på grovvaremarkedet i Tyskland.

2017 bliver et konsolideringsår med fokus på bundlinjen.

**Danish Agro koncernen har sat sig følgende finansielle mål for 2017:**

-  En koncernomsætning, der afhængig af blandt andet udviklingen i varepriser og høstudbytter, vil udgøre i niveauet 33 mia. kr.
-  Et koncernresultat før minoritetsinteresser og skat - EBT - i niveauet 600 mio. kr.
-  Et koncernresultat før skat men efter minoriteter i niveauet 425 mio. kr.
-  Nyinvesteringer i materielle anlægsaktiver i størrelsesordenen 250 mio. kr.
-  Afskrivninger på materielle anlægsaktiver i niveauet 500 mio. kr.
-  En koncernbalance pr. 31.12.2017 på 15,4 mia. kr.
-  En koncernegenkapital pr. 31.12.2017 inklusive minoritetsinteresser på ca. 4,8 mia. kr.
-  En soliditet pr. 31.12.2017 i niveauet 31 %.
-  En leverage under 6,0.
-  En gearingsgrad i niveauet 1,5.



Herudover vil koncernen rette fokus mod følgende hovedpunkter:

- Danish Agro koncernens vision er at være den foretrukne og vigtigste samarbejdspartner for landbruget i Skandinavien og Østersø-regionen for herigennem at skabe størst mulig værditilvækst for den enkelte landmand.
- Koncernen ønsker derfor yderligere at øge sine markedsandele på grovvaremarkedet i Skandinavien og i landene rundt om Østersøen, der betragtes som det udvidede hjemmemarked. Strategien er, at vi step by step vil øge vores markedsposition i de enkelte lande via primært organisk vækst eller mindre akquisitioner.
- Samarbejdet med AGRAVIS vil have en høj prioritet og vil fortsat blive udbygget. Det sker inden for grovvarer i Østeuropa gennem selskabet DAVA Agravis International Holding A/S, inden for maskinhandel i Østeuropa i selskabet DAVA Agravis Machinery Holding A/S og inden for premix og vitaminer på globalt plan i Vilomix Holding A/S.
- De danske grovvareraktiviteter udvikler sig tilfredsstillende på trods af en intens konkurrencesituation. Der arbejdes konstant med effektivitetsfremmende tiltag.
- I Jylland skal Hedegaard A/S via sit nye salgskontor i Aller med tilhørende afdelinger i Bedsted, Hoptrup og Kværns styrke koncernens repræsentation i Sønderjylland til gavn for landmænd i regionen.
- Efter købet af Kalmar Lantmän er Swedish Agro AB nu den tredjestørste grovvareaktør på det svenske marked. I 2017 vil fokus være på at udvide forretningsområdet samt produktsortiment og ydelser i Sverige.
- I Finland vil Hankkija Oy fortsætte med at udvikle sine aktiviteter, styrke markedspositionen og strømline organisationen inden for maskiner.
- I 2017 vil hovedmålet for Polish Agro Sp. z.o.o. være at bringe virksomheden i økonomisk balance uden større investeringer.
- I Tyskland vil blikket være rettet mod at få vendt udviklingen i Ceravis AG. En klar retning skal realiseres, og de nødvendige tilpasninger skal gennemføres, ligesom vores eksekvering skal være bedre.
- Det er ambitionen, at vores markedsposition i Baltikum skal styrkes yderligere, især i Letland og Litauen. Fokus vil være på at udbygge kornfaciliteter inde i landet samtidig med, at adgangen til havnefaciliteter skal udvides.
- Inden for maskinsalg er det vores fokus i Danmark, Norge og Sverige at få fastlagt langsigtede strategiske mål for CLAAS' produkter i de tre lande. Derudover skal der etableres et stærkt finansieringssetup, så både finansiel og operationel leasing kan tilbydes. Endelig skal der fastlægges stærke porteføljer for maskinredskaber i de tre lande, ligesom der vil blive etableret et selvstændigt selskab til salg af brugte maskiner til forskellige internationale markeder.
- Vi vil step by step udvikle vores premix- og vitaminaktiviteter til en mere international forretning. Vilomix koncernen forventer over de kommende år at øge sin omsætning samt fastholde det relative høje indtjeningsniveau. Væksten vil realiseres såvel organisk som via akquisitioner. Væksten vil komme fra Vest- og Østeuropa samt Asien.
- Vilofarm A/S skal fremover spille en endnu mere aktiv rolle i forbindelse med samling af indkøb til alle koncernens Farm Supply forretninger i ind- og udland.
- Koncernen DAVA Foods Holding A/S skal have fuld fokus på at få forbedret indtjeningen væsentligt i DAVA Foods Finland OY og DAVA Foods Estonia AS. Herudover skal indtjeningen have et løft i Danmark og Sverige. Al fokus vil blive rettet imod daglig business.
- DanHatch koncernen vil fortsætte sin positive udvikling med særlig fokus på udbygning af sine rugeri- og opdrætsaktiviteter i Baltikum og Polen. Koncernen vil tage del i den fortsatte konsolidering af rugeribranchen i Østersøregionen.
- DanPiglet A/S vil fortsætte sin strategi med en styret afvikling af sine produktionsanlæg i ind- og udland. Produktionen er nu halveret over de seneste 5 år. Der forventes yderligere frasalg i 2017.
- Det tætte strategiske samarbejde, vi har med Vestjyllands Andel omkring udvikling af vores fælles selskaber, vil fortsat have en høj prioritet.

# MILJØ, KLIMA, SOCIALT ANSVAR OG FØDEVAREKVALITET

Samfundsansvar og hensyn til miljøet er en integreret del af Danish Agros forretning. Forudsætningen for en produktiv, konkurrencedygtig og effektiv forretning er en bæredygtig udvikling i samfundet. Danish Agro er medlem af FN's frivillige Global Compact-program, der gennem ti principper omkring menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljøbeskyttelse og korruptionsbekæmpelse, danner rammen om koncernens CSR-rapportering.

Vi har samlet vores CSR-rapportering i en såkaldt Communication on Progress-rapport, som årligt sendes til FN. Rapporten kan findes i sin fulde længde på [www.danishagro.dk/csr](http://www.danishagro.dk/csr) og giver et overblik over alle koncernens CSR-aktiviteter i 2016. Den udgør Danish Agro koncernens lovpligtige redegørelse for samfundsansvar inklusiv redegørelse om kønssammensætning i bestyrelsen og den øvrige ledelse. På de følgende sider har vi sat fokus på udvalgte områder fra rapporteringen.

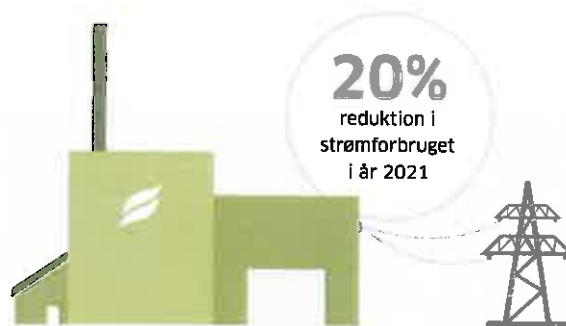
## 20 % ENERGIREDUKTION I 2021

I 2015 igangsatte Danish Agro koncernen et større projekt omkring energieffektivisering. Dette projekt blev i 2016 udvidet med et klimapartnerskab med DONG Energy A/S.

Formålet med projektet var indtil foråret 2016 at få et overblik over koncernens energiforsyning samt at kunne optimere og effektivisere energiforbruget til gavn for miljøet og koncernens omkostninger. Projektet fulgte EU's krav om, at større virksomheder skal gennemføre et obligatorisk energieftersyn for at identificere eventuelle energibesparelspotentialer. Udvidelsen af projektet i 2016 består i, at der ved årskiftet blev indgået en klimapartnerskabsaftale med det danske energiforsynings-

skab DONG Energy A/S. Med aftalen forpligter Danish Agro sig til at reducere energiforbruget i Danmark med 20 % i år 2021. Som en del af aftalen står DONG Energy A/S for rådgivning og implementering af energieffektiviserings-tiltag, mens Danish Agro har forpligtet sig til at aftage en mængde strøm fra vedvarende energikilder.

I Danmark havde Danish Agro i 2015 et energiforbrug på 66.830 MWH. Hovedparten af forbruget sker på otte lokationer med foderproduktion, tørreanlæg og lignende. Det er disse otte lokationer, der er udgangspunktet for indsatserne, hvor vi implementerer tiltag inden for blandt



andet varmegenvinding, automatisering af beluftning, mere klimavenlig belysning og udskiftning af oliefyre. I forbindelse med årsrapporteringen vil Danish Agro fremover rapportere med en status på energireduktionerne.

Danmark er pilotland for dette område, og det er planen på sigt at udvide projektet til at omfatte koncernens selskaber i de øvrige lande.







### EFFEKTIV, MILJØRIGTIG TRANSPORT

På transportområdet har Danish Agro i løbet af året indkøbt 16 nye 7-akslede lastbiler, der til forskel fra 6-akslede lastbiler kan fragte ca. 15 % flere varer pr. tur. De nye biler bruger kun 1-5 % ekstra brændstof pr. kilometer og med de ekstra varer og dermed færre ture giver det en fordel for både miljø og koncernens omkostninger. I dag er i alt 73 ud af Danish Agros 101 lastbiler 7-akslet, og det er planen løbende at udfase de 6-akslede biler.

### TRAINEES I DANISH AGRO

Fokus har i 2016 også været på koncernens traineeforløb, der henvender sig til unge mennesker med en landbrugsfaglig baggrund, som har mod på et salgsrettet uddannelsesforløb i grovvarebranchen.

Traineeforløbene er i første omgang startet op i Danmark som pilotprojekt. Ud over de fem trainees, som startede i 2015, startede yderligere tre trainees i efteråret 2016, så der nu er i alt otte trainees i Danish Agro. Målet er, at de otte trainees skal følge skræddersyede forløb med fokus på enten svin, kvæg, planteavl, fjerkræ eller logistik, hvor de kommer rundt i alle afkroge af grovvarebranchen. Der vil blive vekslet mellem kursusforløb i koncernens eget uddannelsesakademi og udstationeringer i både moderselskab og datterselskaber, hvor fokus vil være på salg.

I Danish Agro føler vi, at vi har et ansvar for at dele vores viden og erfaringer med de unge mennesker, der har interesse i grovvarebranchen. De landbrugsfaglige uddannelser giver de unge mennesker en solid, faglig ballast, og det er denne viden, Danish Agro gennem trainee-uddannelsen vil supplere med kommercielle kompetencer og praktisk erfaring.

Vi arbejder nu på at udvikle og implementere et koncerntrainee-program, som skal sikre en koordineret indsats vedrørende trainees på tværs af alle datterselskaber. Trainees vil i fremtiden blive tilknyttet datterselskaber baseret

på de behov, der er i datterselskaberne, og alle datterselskaber og lande vil følge de samme trainee-retningslinjer. Det vil give mere værdi for de enkelte selskaber og for de tilknyttede trainees, som eksempelvis vil kunne følge forløb eller bestride stillinger på tværs af koncernen.

### FØDEVARESikkerhed OG FØDEVAREKVALITET

Gennem konsekvent kvalitetsstyring har Danish Agro et stort fokus på fødevarer sikkerhed og fødevarer kvalitet. I december 2016 blev Danish Agro som den første grovvarer virksomhed i Danmark certificeret i henhold til den tyske nonGM-certificering VLOG, der står for "Verband Lebensmittel ohne Gentechnik". Standarden sikrer, at der er styr på processerne i produktion af nonGM-foder. En produktion, som Danish Agro startede op i efteråret 2016. Ud over at øge sikkerhed og kvalitet i produktionen giver den nye certificering også flere fordele for landmanden, der har indgået en rammeaftale om levering af nonGM-foder fra Danish Agro. Der skal eksempelvis ikke tages referenceprøver af foderet hos landmanden ved levering. Derudover vil landmanden nemmere kunne opnå en lav risikostatus hos sit mejeri. Alt sammen noget der giver smidige processer og mindre bureaukrati.

Derudover blev Danish Agros syv danske foderfabrikker i maj 2016, som de første i verden, certificeret i henhold til en helt ny global ISO standard med fokus på foder- og fødevarer sikkerhed. Den nye standard med det tekniske navn ISO/TS 22002-6 har til formål at gøre det endnu mere sikkert for forbrugerne at købe og bruge foder og fødevarer. Som certificeret virksomhed skal Danish Agro på baggrund af risikoanalyser etablere, implementere og vedligeholde kontrolprogrammer, som skal være med til at sikre foder til dyr. Standarden er et værdifuldt værktøj i vores bestræbelser på fortsat at kunne dokumentere en høj foder- og fødevarer sikkerhed, og som ISO-standard er den officielle standard i mere end 160 lande.

# RISIKOSTYRING

Som international grovvarekoncern med produktion og salg på mange markeder er Danish Agro naturligt eksponeret for en række forretningsmæssige risici. Disse risici relaterer sig primært til volatile markedspriser samt finansielle risici inden for valuta og renter.

## SÆRLIGE RISICI

Vi har konstant et stort fokus på risikostyring. En ensartet og konsekvent tilgang til risiko skal sikre, at vi forvalter vores ejeres aktiver på den bedst mulige måde. Store, hyppige og svært forudsigelige prisudsving på afgrøder, gødning, råvarer til foder samt valuta er udgangspunktet for vores konsekvente holdning til styring af prismæssige risici.

Vi har derfor en koncernpolitik omkring styring af de prismæssige risici ved prisudsving på afgrøder og råvarer til foder. Den skal sikre den rigtige balance i vores risikotagning, hvilket afbøder eventuelle negative konsekvenser af disse udsving.

Risikostyring i Danish Agro koncernen er centraliseret med faste procedurer for definitioner og processer i forbindelse med risikostyring. På ugentlig basis indsamles der data fra koncernens datterselskaber, som indgår i en overordnet rapport, der viser koncernens samlede position på afgrøder og råvarer. Det giver overblik over den samlede risikoprofil og sikrer, at der kan tages de nødvendige forholdsregler, når koncernen sælger og køber på de internationale markeder.

Vores strukturerede og centraliserede tilgang til risikostyring er koordineret på tværs af koncernen. Danish Agro koncernen består i dag af ca. 100 selskaber og har grovvareaktiviteter på stort set alle markeder i Skandinavien og Østersøregionen. Vi håndterer dagligt mange ton afgrøder og råvarer og har derfor også et stort ansvar i forhold til vores ejere for at minimere de forretningsmæssige risici. I 2017 bliver der arbejdet videre med at få optimeret koncernens systemer og processer til risikostyring.

## VALUTARISICI

Det er koncernens valutapolitik ikke at have åbne valutapositioner fra varekøb og varesalg i andre valutaer end danske kroner og euro. I det omfang koncernens valutarisiko ikke kan afdækkes ved at afpasse indbetalinger og udbetalinger i samme valuta, hedges valutarisikoen via valutaterminsforretninger.

## RENTERISICI

Det er koncernens rentepolitik at sikre en rimelig sammenhæng mellem varigheden af selskabets aktiver samt finansieringen heraf i henholdsvis fast eller variabel rente. Koncernen sikrer løbende en acceptabel fordeling mellem fast og variabel rente. Dette sker ved at optage lån med fast rente eller ved at benytte renteafdækningsprodukter.

## KAPITALBEREDSKAB

Strukturen i branchen resulterer i store likviditetsudsving over året. Koncernen har derfor periodevist et stort kapitalberedskab i form af uudnyttede kreditfaciliteter med en række store danske og internationale finansielle institutter. Koncernen foretager løbende monitorering af modpartsrisikoen for de finansielle modparter samt vurderer varigheden på de samlede kreditfaciliteter.



# DIREKTION OG KONCERNLEDELSE

Koncernledelsen består ud over Danish Agros direktion af repræsentanter fra datterselskaber. Koncernledelsen fungerer som det overordnede styreorgan for den brede koncern.

**Christian Pagaard Junker**  
11.09.1952

Koncernchef,  
Group CEO



**Henning Haahr**  
01.10.1970

Vicekoncernchef,  
Group CFO



**Søren Rathcke**  
18.02.1963

Koncerndirektør, CEO,  
Agribusiness International og  
Agribusiness Support



**Henrik Peter Stilund**  
29.10.1970

Koncerndirektør, COO,  
Agribusiness International og  
Agribusiness Support



**Henning Fogh**  
25.04.1959

Koncerndirektør,  
Agribusiness Denmark



**Thorsten Pogge**  
15.03.1956

Koncerndirektør,  
Agribusiness Germany



**Jyrki Lepistö**  
01.12.1969

Koncerndirektør,  
Agribusiness Finland



**Jens Skifter**  
06.11.1969

Koncerndirektør,  
Agribusiness Machinery



**Peter Torssell Iversen**  
31.07.1966

Koncerndirektør,  
Special Feed



**Søren Møgelvang Nielsen**  
27.04.1980

Koncerndirektør,  
Kommunikation og Marketing



# ÅRETS BEGIVENHEDER



Danish Agro koncernen deltagere på den første udgave af Danmarks nye landbrugsmesse, Farmertech, som har husdyrproduktion som fokus. Koncernselskaberne Danish Agro, Vilomix, Nordic Seed, Hatting og Vilovet står på en fællesstand.



Danish Agro modtager et af de største skibe nogensinde på Aarhus Havn, som på fem dage laster mere end 67.000 ton foderhvede fra primært midtjyske kunder.



Danish Agro og Vestjyllands Andels opkøb af det svenske grovvareselskab Kalmar Lantmån falder på plads, da de svenske konkurrencemyndigheder godkender købet, og den endelige aftale underskrives. De svenske grovvareaktiviteter bliver samlet i datterselskabet Swedish Agro AB.

## januar

Baltic Agro og Baltic Agro Machinery indvier de nye og udvidede fællesfaciliteter i Tartu i det sydlige Estland, som foruden kontorer og showroom rummer et stort serviceområde og lagermulighed til Baltic Agros produkter samt reservedele til John Deere-maskiner.



## februar



DAVA Foods køber 70,3 % af aktierne i Eggprodukter AS i Norge, som bearbejder og sælger ægprodukter til det norske marked.

Danish Agro køber sammen med Vestjyllands Andel de resterende 25 % af aktierne i selskabet Hankkija af den finske detailkoncern SOK, således at datterselskabet nu er ejet 100 %.

CLAAS, der er en af de førende internationale producenter af landbrugsmaskiner, starter et eksklusivt samarbejde med Danish Agro koncernen i Norge, Sverige og Danmark





Baltic Agro i Estland igangsætter byggeriet af et nyt samlet hovedsæde for Baltic Agro og Baltic Agro Machinery ved Tallinn, som skal huse kontorfaciliteter, lager til såsæd og planteværn samt maskin- og reservedelscenter.



Nordic Seed indgår aftale med Monsanto Saaten GmbH i Tyskland om at overtage selskabets tyske forædlingsaktiviteter inden for hybridrug, som også omfatter rugforædlingsfaciliteter i Nienstadt.



Vilomix koncernen indgår aftale med den vietnamesiske fødevarer virksomhed Hung Vuong Corporation om at bygge en ny premix- og vitaminfabrik i Vietnam. Fabrikken forventes at stå klar i efteråret 2017.

Koncernens finske grovvareselskab Hankkija vælger at genindføre navnet Hankkija som brand over for de finske landmænd. Hidtil har samhandlen foregået i de såkaldte Agrimarket butikker, men disse ændrer nu navn til Hankkija.



Danish Agro indgår sammen med Landbrug & Fødevarer og DanBred International A/S en aftale om en ny forretningsmodel for DanAvl.

**marts**



DanGødning på Fredericia Havn rammes af en voldsom brand. En tank med flydende gødning kollapser, og starter en brand, som breder sig til nærliggende tanke med palmeolie.

Danish Agro koncernens polske datterselskab Raltech modtager prisen som "Dealer of the Year" af New Holland.



Jens Skifter bliver ansat som CEO i det nyetablerede Danish Agro Machinery Holding A/S. Hans umiddelbare opgave bliver at etablere den nye distribution af CLAAS i Danmark, Norge og Sverige.

**april**



Baltic Agro i Estland udvider sin lagerkapacitet med 4.000 m<sup>2</sup> i Kaarma. Derudover investerer selskabet i tre lastbiler til korntransport. Tilsammen skal det forbedre logistikken og kundeservicen.



Vilomix i Danmark færdiggør udvidelsen og renoveringen af produktionsårnet i Lime. Det skal være med til at udvide produktionskapaciteten, forbedre varestrømmen og give bedre mulighed for at påfylde løse mineraler.





Vilomix Denmark overtager vognparken med 11 lastbiler fra selskabets underleverandør af transport via selskabet Vilomix Logistics. Formålet er at optimere den ind- og udgående logistik.

Danish Agro Machinery Holdings datterselskab Norwegian Agro Machinery AS overtager det norske maskinselskab LENA MASKIN AS med virkning fra 1. september 2016. Selskabet har seks afdelinger i Norge og har tidligere været en af de største CLAAS forhandlere i landet.



Danish Agros syv danske foderfabrikker certificeres som de første i verden i henhold til en helt ny global ISO standard (ISO/TS 22002-6) med fokus på foder- og fødevarer-sikkerhed. Standarden har til formål at gøre det endnu mere sikkert for forbrugerne at købe og bruge foder og fødevarer.



Mange landmandskunder i hele landet benytter sig af muligheden for at se de nyeste sorter og resultater inden for udviklingen af planteforædling, da Nordic Seed afholder Åbent Hus i kulturplantens tegn.

## maj



Raitech i Polen indvier udvidelsen sin største afdeling i Zbrudzewo i det vestlige Polen og indvier desuden en afdeling i Srem.

## juni

DAVA Foods i Finland samler sin produktion i nye fælles faciliteter i byen Karina og investerer i nye moderne robotter.



Danish Agro og den danske maskinproducent BOGBALLE indgår en distributionsaftale for Norge fra 1. oktober 2016 via det nyoprettede datterselskab Norwegian Agro Machinery.



Danish Agros koncernchef Christian Junker bliver valgt til den tyske grovvaregigant Agravis' bestyrelse. Samtidig bliver vicekoncernchef i Danish Agro, Henning Haahr, valgt som stedfortræder til samme bestyrelse.



DanHatch påbegynder etableringen af et nyt moderne rugeri til produktion af økologiske og langsomtvoksende daggamle kyllinger. De første kyllinger fra det nye rugeri bliver leveret i oktober måned. Det samlede projekt vil være færdiggjort i 2017 og have en årlig udrukningskapacitet på ca. 5 mio. daggamle kyllinger.



Baltic Agro i Letland investerer i løbet af året i forbedring af logistikfaciliteterne i Gulbene, Jelgava og Liepaja, så landmændene oplever et bedre serviceniveau.



Baltic Agro i Litauen øger sin lagerkapacitet fra 18.000 ton til 36.000 ton. I Polen øger de igangsætter byggeriet af 45.000 ton lagerkapacitet ved havnen i Klaipeda.

Scanfedt igangsætter byggeriet af nye tanke på Aarhus Havn for at opnå bedre fleksibilitet og mere effektiv udnyttelse af selskabets produktionsfaciliteter.



DAVA Foods får sin første kontrakt af økologiske æg til Mellemøsten, således at selskabets økologiske æg nu også er at finde i supermarkederne i Dubai.

juli

august



Hedegaard kan fejre 100 års jubilæum som aktieselskab. Jubilæet bliver markeret ved åbent husarrangementer i detailafdelingerne og fest for personalet.



DanHatch tager sit nye rugeægsanlæg i Polen i brug med en produktionskapacitet på ca. 10 mio. rugeæg.

DAVA Foods lancerer et nyt produkt - Ambient white - der kan holde sig i tre måneder uden for køl. Produktet kan bruges som proteintilskud og giver dermed DAVA Foods mulighed for at bevæge sig ind på markedet for kosttilskud.

Baltic Agro Machinerys maskincenter i Türi er bygget færdigt og står nu som et fuldt moderne maskincenter, der lever op til alle John Deere-standarder.





## Norwegian Agro MACHINERY

Norwegian Agro Machinery starter salg af CLAAS maskiner i Norge og etablerer hovedkontor for alle nationale aktiviteter i Gardermoen ved Oslo. Ud over salg af CLAAS maskiner etablerer Norwegian Agro Machinery distributionsaftaler med belgiske AVR, tyske Lemken og finske Multiva.



Vilomix koncernen deltager i løbet af året på en lang række regionale og internationale messer samt seminarer i blandt andet Norge, Tyskland, Rusland, Ukraine, Kina, Norge, Korea og Vietnam.



Swedish Agro får monteret det største skilt i koncernen til dato. På foderfabrikken på Kalmar havn bliver et 21 m bredt logo og et 10 m højt bunmærke monteret i 60 meters højde. Logoet bliver rappellet ned af to erhvervsklatrere.

september



DAVA Foods tager et nyt ægpakkeri i Hadsund i brug på 1.500 m<sup>2</sup>. Pakkeriet kører i toholdsskift.

Den svenske maskinforhandler Östra Sönnarslöv Traktorservice AB indgår aftale med Swedish Agro Machinery AB om at blive forhandler af CLAAS' kvalitetsprodukter fra senest 1. marts 2017. Virksomheden bliver dermed en del af den nye CLAAS forhandlerstruktur i Sverige.



Swedish Agro Machinery etablerer et CLAAS kompetencecenter i Skara, som skal sælge og servicere CLAAS maskiner. Med tiden vil der komme i alt otte kompetencecentre rundt om i Sverige.

oktober



Swedish Agro Machinery starter salg af CLAAS maskiner i Sverige. Selskabet debuterer som svensk CLAAS importør på den store svenske landbrugsmesse ELMIA.





Danish Agro Shoppen deltager på messen Ridesport 2016 i Odense med hestefoder-serien Hercules Hestefoder. Serien produceres af Danish Agro og forhandles via Shopperne. Foder-serien oplever i løbet af året et stigende salg.



Danish Agro er sponsor for kåringen af 'Årets elev i svineproduktion', som finder sted på den årlige svinekongres i Herning. Vinderen bliver Marie Fisker fra Landbrugsskolen Sjælland.

Vilomix overtager aktiemajoriteten i det polske premix-selskab Blattin Polska med virkning fra 1. januar 2017. Selskabet har hidtil været et datterselskab i den tyske grovvarekoncern AGRAVIS Raiffeisen AG.



Med virkning fra 1. januar 2017 overtager Danish Agro den danske CLAAS distributor LMB Danmark A/S i Fredericia, som herefter navneskifter til Danish Agro Machinery A/S.



Hankkija åbner to nye afdelinger i Salo og Somero i det sydlige Finland. Selskabet har nu 53 afdelinger rundt om i Finland.

## november



Udvidelsen af DanHatchs finske rugerfaciliteter og integrationen i DanHatch koncernen betyder, at rugeriet Kokemäki bliver omdannet til et eksportrugeri, hvorfra der leveres daggamle kyllinger til bl.a. det estiske marked.

Ceravis AG frasælger sine aktiviteter i Sachsen. Selskabet koncentrerer dermed sine aktiviteter i kerneområdet i Slesvig-Holsten og Mecklenburg-Vorpommern. Seks datterselskaber bliver desuden fusioneret sammen med moderselskabet i løbet af året for at skabe en mere enkel og effektiv struktur.



## december



Vilomix øger sit fokus på bekæmpelsesprodukter i Norge og overtager med virkning fra 1. januar 2017 det norske firma Vadheim Groplex import AS.



Danish Agro bliver som den første grovvarevirksomhed i Danmark certificeret i non-GM foderproduktion i henhold til den tyske non-GM-certificering VLOG (Verband Lebensmittel ohne Gentechnik).

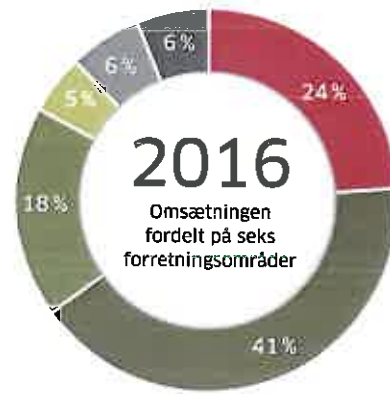
# FORRETNINGS- OMRÅDER

22





- AGRIBUSINESS DENMARK
- AGRIBUSINESS INTERNATIONAL
- AGRIBUSINESS SUPPORT
- AGRIBUSINESS MACHINERY
- SPECIAL FEED
- FOOD ACTIVITIES





# AGRIBUSINESS DENMARK

I 2016 har landbrugsbranchen i Danmark desværre haft lige så store økonomiske udfordringer som spået. Således var mange landmand, særligt husdyrproducenterne, lige så økonomisk udfordret i 2016, som de var i 2015.

Derfor har vi i Danish Agro koncernen fortsat fokus på, hvordan vi kan være med til at forbedre landbrugets økonomi via kvalitetsprodukter, konkurrencedygtige priser og serviceydelser.

I 2015 igangsatte Danish Agro en strukturændring, som betød, at Danish Agros afdelinger i Aller, Hoptrup, Bedsted og Kværs overgik til Hedegaard, og afdelingerne er nu blevet fint integreret i Hedegaard. Danish Agro og Hedegaard fungerer som to selvstændige brands i markedet og supplerer hinanden godt. Vi har stor fokus på, hvordan Danish Agro og Hedegaard kan udnytte synergier inden for blandt andet indkøb, logistik og produktion og herigennem reducere vores omkostninger.

I 2016 blev kvælstofkvoten i landbruget hævet, således at det blev muligt at tilføre markerne mere gødning. Gødningssalget i både Danish Agro og Hedegaard blev derfor positivt påvirket af dette. Dog ser det ud til, at landbruget kun har udnyttet kvoten med ca. 50 % i 2016, hvilket vurderes langt hen ad vejen at være et udtryk for, hvad økonomien har tilladt. Effekten af den forøgede gødningsmulighed vil forventeligt sætte sig gennem de næste år via højere protein i afgrøderne.

Gødning og planteværn m.v. købes gennem de velfungerende supportfunktioner i DLA Agro.

 **789**

ANSATTE I DIVISIONEN

 **9,3**

MIA. KR. I OMSÆTNING

 **24 %**

ANDEL AF  
KONCERNOMSÆTNING



OMSÆTNINGSUDVIKLING  
I MIA. KR





**DANISH AGRO A.M.B.A.**

Omsætning.....	6.727 mio. kr.	Egenkapital .....	2.422 mio. kr.
Resultat før skat ...	376 mio. kr.	Soliditet.....	28,1 %
Balance.....	8.613 mio. kr.	Medarbejdere .....	545

Årets resultat før skat blev på 376 mio. kr. imod 315 mio. kr. i 2015, heraf kommer 344 mio. kr. fra tilknyttede virksomheder.

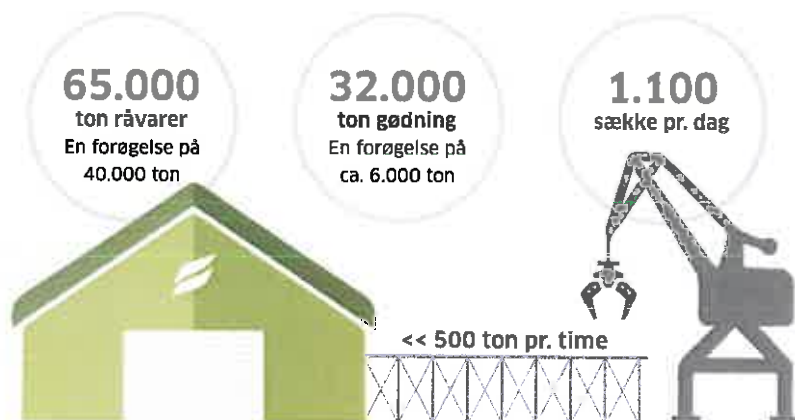
Med landbrugets fortsatte strukturudvikling har Danish Agro løbende specialiseret vores produktspecialister og salgskonsulenter via efteruddannelse. Det gør dem parate til at møde de krav og behov, som landbruget har nu og i fremtiden. For at imødekomme behovet om øget specialisering vil vores specialsælgere fremadrettet dække et større geografisk område.

Inden for fødevareområdet opstår der løbende nye forbrugertrends, hvor forbrugerne efterspørger særlige fødevarer – det kan for eksempel være mælk produceret på GMO-frit foder, økologiske produkter og fravalg af buræg.

Det stiller krav til vores salgsstyrkes omstillingsparathed, så de hurtigt kan sparre med vores landmandskunder omkring eventuel omstilling eller tilpasning af deres produktion. Derudover stiller det også krav til vores egen produktion af foder, som skal være fleksibel og let kunne omstilles.

I 2016 har vi samlet vores logistik i Galten. Det giver gode muligheder for at optimere transport- og logistikområdet til fordel for vores kunder. I 2016 fik vi færdiggjort

**Øget lagerkapacitet på Aarhus Havn**  
Nye logistik- og lagerfaciliteter på Aarhus Havn har øget vores lagerkapacitet. Nye indtagningsfaciliteter gør desuden losningen fra skib hurtigere.





byggeriet af 10.000 m<sup>2</sup> nye logistik- og lagerfaciliteter på Aarhus Havn, som vi igangsatte i 2015. Bygningerne er nu taget i brug. Samtidig er vores lagerkapacitet af både råvarer og gødning øget.

#### Afgrøder

Høsten i 2016 kom til at ligge i den lave ende udbytte-mæssigt, da vækstsæsonen ikke var optimal. Det lave udbytte samt landbrugets mulighed for at bruge mere kvælstof påvirkede dog høsten i en positiv retning, hvad angår proteinindholdet.

2016 var også året, hvor der var stor fokus på nedvisningsmidler i maltbyg. Fra 2017 er det ikke længere tilladt at anvende nedvisning af maltbyg inden høsten, ligesom det er gældende inden for brødkorn.

I løbet af året videreudviklede vi vores samhandel med danske møllerier og malterier. Ligeledes var vores eksport af maltbyg i 2016 en stor artikel. Vores kvalitetscertificeringer er en forudsætning for vores muligheder for eksport. Alle fuldtids- og sæsonåbne afdelinger i Danish Agro er derfor certificerede i henhold til GMP+. Certificeringen er med til at sikre, at de afgrøder vi afsætter for vores ejere – landmændene – kan afsættes på de mest fordelagtige markeder nationalt som internationalt.

GMP+ sikrer også afsætningen af foder i ind- og udland, og den videre afsætning af dyrene og produkter heraf. I Danish Agro koncernen er alle virksomheder GMP+ certificerede for at sikre den frie bevægelighed af afgrøder og foder i ind- og udland.

#### Planteavl

Salget af Nordic Seeds sorter bærer en stor del af vores såsædsomsætning. Nordic Seed har fortsat succes med at forædle sorter med store udbytter, høj kvalitet og god sundhed.

Vi oplever en stadig øget efterspørgsel efter hybridsorter, som har et højere udbytte. Det er særligt hybridsorter inden for rug og raps, som vinder frem, men også inden for vinterbyg sælges flere hybridsorter.

En stor del af vores planteværnsomsætning blev også i 2016 solgt via vores planteværns- og rådgivningskoncept GreenLine. Konceptet giver kunderne en tryk og gennemskuelig måde at handle planteværn på. Samtidig giver det os en hurtig, sikker og korrekt disponering af varer, en sikker lagerstyring og en større indkøbsvolumen.

De lovgivningsmæssige krav til opbevaring af planteværn bliver løbende skærpet. Derfor har vi i 2016 reduceret antallet af steder, hvorfra vi udleverer planteværn. Til gengæld har vi optimeret vores logistiksetup, så kunderne kan få dag-til-dag levering af planteværn seks dage om ugen i sæsonen.

Vores produktionskapacitet af gødning er i 2016 blevet større takket være udvidelse af kapaciteten på vores anlæg i Aarhus. Med opsækningsanlæg i henholdsvis Aarhus, Kolding og Høng kan vi hurtigt levere gødning ud til kunderne.





**Foder**

I 2016 var økonomien i husdyrproduktionen fortsat under pres. Danish Agro har derfor stor fokus på at udvikle løsninger og services, som kan hjælpe landmanden til at optimere sin produktion og opnå optimale produktionsresultater.

Inden for svinefoderområdet har vi videreudviklet vores sofoderkoncept til søer med store kuld. Konceptet består af et drægtigheds- og diegivningsfoder med et beriget gærprodukt Gærplus og strukturvalset korn. Konceptet har været afprøvet hos en række kunder og har skabt stor værdi hos kunderne i form af blandt andet bedre overlevelse blandt pattegrisene og højere fødselsvægt.

Derudover har vi videreudviklet vores samarbejde med blandt andet Danish Crown, således at vi i fællesskab kan være med til at skabe højere effektivitet og dermed indtjening hos slagtesvineproducenter. I 2016 gjorde vi det blandt andet muligt for vores kunder med slagtesvin at få deres foderdata eksporteret fra vores kundeportal til Agrosoft og således spare tid og undgå fejlindtastninger.

Inden for kvægfoderområdet introducerede Arla i juni GMO-fri mælk – dvs. mælk produceret af køer, som har fået non-GM foder – mod et tillæg på en EUR cent pr. kg mælk. Arla forventer, at en større del af drikkemælken i danske butikker i 2017 vil være baseret på foder, som er helt fri for genmodificerede afgrøder. Danish Agro kunne levere første læs non-GM foder i september 2016,

og slut november 2016 blev Danish Agro som den første grovvarevirksomhed i Danmark certificeret i non-GM foderproduktion.

Danish Agros salg af fjerkræfoder var i 2016 fornuftigt. Samlet set er Danish Agros salg af fjerkræfoder henover de seneste fem år steget betydeligt – især inden for produktgrupperne slagtekyllingefoder og økologisk fjerkræfoder har der været en jævn stabil fremgang. I 2016 har vi blandt andet videreudviklet foderet til slagtekyllinger og lanceret en ny blandingsserie, som har vist ganske imponerende resultater. Den er nu klar til at blive introduceret på markedet i starten af 2017.

**Energi**

Vi har i 2016 haft stærk fokus på salget af energiprodukter, hvilket har medført et stigende salg og mange nye kunder til følge. Vi har ligeledes haft stor succes med at installere fjernpejlere til vores store kunder, så de undgår at løbe tør for olie. Vores energichefer er ligeledes altid klar til at rådgive den enkelte landmand, når der er behov for det.

**Økologi**

Flere og flere danske forbrugere vælger at lægge økologiske varer i indkøbskurven. Danskernes køb af økologi er tredoblet inden for de seneste ti år, og i det første halvår af 2016 steg salget af økologiske varer med 18 %. Som følge af den øgede efterspørgsel forventes 1.100 landmænd i 2017 at omlægge cirka 40.000 hektar til økologi.



Også Danish Agro kan mærke den stigende efterspørgsel inden for alle vores økologiske produktområder. Vi samarbejder med alle led i det økologiske landbrug – både med rådgivningstjenesten, rugerier, ægpakkerier, mejerier, slagterier, og møllere, så de økologiske kvaliteter fremmes og dyrkes bedst muligt.

**Udviklingen af det økologiske areal i Danmark**



Kilde: Natur & Erhvervsstyrelsen.

Vi har i mange år været på forkant med udviklingen inden for økologisk planteavl og tør gå foran med nye muligheder og nye sorter, som er relevante for økologer. Vi deltager i forsøg både med Seges og via Nordic Seed for at undersøge nye sorter med nye egenskaber, som er relevante til økologisk dyrkning.

**Økologiske råvarer til foder**

Inden for økologi har vi særligt fokus på forsyningssikkerhed af råvarer, og her spiller de danske råvarer en større og større rolle. Derfor er vi blandt andet også opkøber af al økologisk bælgsgød for at sikre en stabil forsyning af protein.

Samtidig med at den økologiske produktion øges i Danmark, øges den også på de omkringliggende markeder i udlandet. Dermed presses tilgængeligheden af økologiske råvarer i både ind- og udland. Dette giver desværre også anledning til, at råvarer forfalskes, og dette øger kravene til leverandørgodkendelser og modtagekontrollen.

Vi udvælger nøje nye leverandører, som bliver kontrolleret og godkendt, og hvert år evalueres alle leverandører, og vi foretager en risikovurdering på baggrund af leveringer gennem de seneste 18 måneder.

I Danish Agro dokumenterer vi den økologiske kvalitets-sikring ved at lade os certificere efter GMP+, KRAV (specifik økologistandard) for at kunne levere til det svenske marked og KAT for at kunne levere til det tyske marked, både direkte og men også indirekte via de produkter, der senere eksporteres til Tyskland.

**Danish Agro Shoppen**

Shoppen har haft et fornuftigt år, hvor det er lykkedes at holde omsætningen på niveau med tidligere år. I starten af året overgik Shoppen i Kværs til Hedegaard. Shoppen bestod i 2016 således af 20 fysiske butikker og en webshop.

Vi har haft meget fin fremgang på salg af hestefoder, blandt andet på grund af vores nye VIP koncept for Hercules Hestefoder, som blandt andet giver rabat på foderet. Derudover har vi oplevet en markant stigning i vores webshop-omsætning. Dermed kan vi nu sælge varer i ethvert postnummer i Danmark, uanset om vi er fysisk tilstede eller ej.





**Services**

Vores kunder anvender døgnet rundt og i stigende omfang vores elektroniske medier som hjemmeside, kundeportal, app og sms-tjenester. Især har flere kunder brugt vores Danish Agro app, og varebestillingerne herfra er fordoblet i 2016.

I 2016 blev 29 % af den samlede fodermængde bestilt via Danish Agros kundeportal.



Også vores online kundeportal har stor succes. I 2016 bestilte kunderne ca. 11 % af alle varebestillingerne via kundeportalen. Samtidig benytter kunderne i stigende omfang kundeportalen som overbliksværktøj over deres samhandel med Danish Agro, blandt andet til at se og hente kontrakter, afgrødeoversigter, ordrehistorik og statistikker samlet eller per adresse.

Ultimo 2016 har vi indgået samarbejde med Grainit lagerstyringssystem til landbruget og herigennem udviklet automatiske vareoverførsler fra vores kundeportal til kundens Grainit-konto. Vi imødekommer herigennem kundernes behov for konstant at have et præcist overblik over sine varebeholdninger på forskellige lagersteder.

**Forventet udvikling i 2017**

Strukturudviklingen mod færre og større landbrug vil fortsætte i 2017. Udviklingen går i retning af, at produktionsgrenene i landbruget bliver mere specialiserede.

Derudover bliver landbrugsproduktionen i højere grad påvirket af forbrugernes forventninger til, hvordan de ønsker, produktionen skal foregå.

I 2017 vil det være muligt at øge tildelingen af kvælstof yderligere. Det vil forventeligt give et større kvælstofforbrug og et øget proteinindhold i kornet. Vi forventer, at det vil give øgede muligheder på eksportmarkederne samt mere værdi i produktionen.

Vi vil desuden fortsat have fokus på omkostningstilpasning, effektivisering og strukturtilpasning. Samtidig fortsætter vi vores arbejde med at tilbyde kvalitetsprodukter, koncepter og serviceydelser, som kan hjælpe vores kunder med at skabe størst mulig værditilvækst.





## HEDEGAARD A/S

Omsætning .....	2.490 mio. kr.	Egenkapital .....	213 mio. kr.
Resultat før skat ...	37,5 mio. kr.	Soliditet .....	33,5 %
Balance .....	636 mio. kr.	Medarbejdere .....	179

Hedegaard A/S ejes af Dan Agro Holding A/S, som Danish Agro ejer 77,7 % af. Selskabet er aktivt inden for handel med korn, foderstoffer, gødning, såsæd, plantebeskyttelse, olieprodukter og andre landbrugsartikler.

### Resultat

Årets resultat før skat blev på 37,5 mio. kr. i mod 65 mio. kr. i 2015, hvilket var ekstraordinært forårsaget af frasalg af to foderfabrikker.

Der har i årets løb været flere konkurser i landbruget, og Hedegaard har også måttet tage sin andel af disse tab. Høsten 2016 blev påvirket af store udsving i udbytterne. Størst udsving sås i rapsudbytterne, som var ca. 40 % ringere end normalt. Samlet fik Hedegaard 9 % færre afgrøder ind i høst, hvilket dog vurderes at være bedre end tilsvarende tal for Danmarks samlede høstudbytte. Der har i året været en stor fremgang i modtagelsen af maltbyg – et segment der også har været stor fokus på.

Personalet omkring produkterne inden for planteavl er løbende blevet både styrket og udvidet gennem de senere år. Det har resulteret i, at Hedegaard endnu en gang har pæn fremgang i produktgrupperne såsæd, gødning og plantebeskyttelse. Alle tre grupper har haft det største salg nogensinde. Endnu en gang er de stærke sorter fra

Nordic Seed med til at sætte dagsordenen inden for såsæd.

Produktionen og salget af foderblandinger er Hedegaards største forretningsområde. Det samlede salg af kvæg-, svine- og fjerkræblandinger har for året vist en mindre fremgang i forhold til 2015. Det er en meget tilfredsstillende udvikling, som generelt er et udtryk for nogle velfungerende kvalitetsblandinger i landbruget. Fremgangen i året har været størst inden for svinefodersegmentet, hvor specielt smågrisefoderet igen sætter et markant aftryk.

Der blev i 2015 frasolgt to foderfabrikker, og i stedet påbegyndte vi istandsættelsen af en foderfabrik i Kolding. Kolding fabrikken kører nu i samme kvalitetssetup som fabrikkerne i Nørresundby. Med fabrikker i henholdsvis Nørresundby og Kolding med god havnebeliggenhed, har Hedegaard et stærkt fremtidigt fabriks-setup. Fabrikkerne er godkendt til produktion af også fjerkræfoder.

Hedegaard har i 2016 opnået en GMP+ kvalitetscertificering.

Hedegaard har også etableret sig i det sønderjyske via detailafdelinger i Aller, Bedsted og Kværs. Afdelingerne blev startet op i foråret, og personalet er nu kørt godt ind. Høsten var første store udfordring, og afdelingerne oplever løbende tilgang af nye kunder. Målet er at opnå samme markedsstyrke, som vi har i det øvrige markedsområde, hvor Hedegaard i dag fremstår som en af de mest betydende samhandelspartnere.



Hedegaard påbegyndte for fire år siden en optimering af udvalgte lagre og afdelinger – dette specifikt i Bedsted på Thy, Kjellerup og i Auning. Vi er nu færdige med vores investeringer og har fået nogle særdeles velfungerende afdelinger med stor kapacitet og manøvredegtighed. Vi har hermed fået en væsentlig bedre logistikudnyttelse, da afgrøderne nu i højere grad er placeret rigtigt fra start.

Hedegaard A/S kunne i sommeren fejre 100 års jubilæum som aktieselskab. Virksomheden blev oprindeligt grundlagt af Peder P. Hedegaard tilbage i 1885. Udviklingen og driften i forretningen bevirkede, at selskabet i 1916 blev omdannet til et aktieselskab og har sidenhen fungeret som et sådant. Jubilæet blev fejret ved Åbent Hus-arrangementer i detailafdelingerne samt ved en fest for personalet.

I november blev Nordeuropas til dato største facademaleri færdiggjort på den markante højsilo i Nørresundby takket være hjælp fra en række private og offentlige virksomheder i Aalborg. Maleriet er på 1200 m<sup>2</sup> efter idé af kunstneren Søren Elgaard. Motivet er jernbanebroen mellem Aalborg og Nørresundby og symboliserer byens udvikling fra industri- til vidensby. Hedegaards incitament til at gå med i projektet har været begrundet i ønsket om at være en positiv medspiller omkring hele fornyelsen af havnemiljøet i byen – dog således, at der fortsat kan drives virksomhed på normal vis.

#### Forventet udvikling 2017

Vi forventer et konkurrenceniveau på landbrugsvarer på samme høje niveau som i 2016. Marginerne er til stadighed under pres, hvilket stiller store krav til effektivitet, service og handlekraft. I øjeblikket tyder det dog på, at krydsfeltet mellem landbrugets in- og output økonomisk tegner generelt mere positivt end i det forgangne år.

Hedegaard har fuld fokus på den videre implementering af de nye afdelinger i Sønderjylland samt indkøringen og effektiviteten af den nye foderblandingsfabrik i Kolding.

Arbejdet med fortsat at styrke den grønne linje med udvalgte koncepter på planteavl fortsættes, ligesom også produktudviklingen inden for foderblandinger er et nøglefokus.

Hedegaard forventer via en streng omkostningsstyring at kunne opnå et resultat i niveauet 45 mio. kr. før skat. Grundet indkøring af ny fabrik og nye afdelinger er der dog større usikkerheder end normalt.





# AGRIBUSINESS INTERNATIONAL

Danish Agro koncernen har styrket sin position på de internationale grovvaremarkeder i 2016. Vi har især haft fokus på at integrere de indkøbte aktiviteter i Sverige og Tyskland. Opkøbet af Kalmar Lantman blev godkendt i februar 2016, og vi har i dag en betydelig position på det svenske grovvaremarked.

Vores styrkede internationale grovvareposition er med til at sikre, at vi kan måle os med de store internationale leverandører, som efterspørger størrelse og distributionskraft. Det sikrer kvalitetsprodukter til konkurrencedygtige priser til fordel for de landmænd, vi handler med.

Samtidig sikrer vores internationale tilstedeværelse og daglige kontakt med mange tusinde landmænd, at vi har de bedste forudsætninger for at opbygge den viden og specialisering, der skal til for at servicere vores kunder bedst muligt. En stærk international position er midlet til at kunne opretholde en sund forretning i en indtjeningsmæssig presset branche, hvor landmændene bliver større og mere specialiserede. Vi ser det som vores opgave at kunne bidrage til at skabe de bedste betingelser for resultatskabelse og værditilvækst hos den enkelte landmand.

Samarbejdet med den tyske grovvarekoncern AGRAVIS Raiffeisen AG blev betydeligt udbygget i 2016. Det dansk-tyske samarbejde sker inden for traditionelle grovvareaktiviteter, maskinhandel og premix og vitaminer. De fælles grovvareaktiviteter i Baltikum, Polen, Ungarn og Tyskland er organiserede i selskabet DAVA Agravis International Holding A/S. AGRAVIS er en tæt samarbejdspartner, som vi har stor tillid til.

 **2.225**

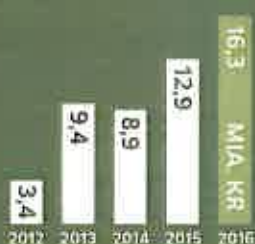
ANSATTE I DIVISIONEN

 **16,3**

MIA. KR. I OMSÆTNING

 **41 %**

ANDEL AF  
KONCERNOMSÆTNING



OMSÆTNINGSUDVIKLING I MIA. KR



OMSÆTNING PER LAND I 2016  
I MIA. KR.







## SVERIGE

### SWEDISH AGRO AB

Omsætning.....	807 mio. kr.	Egenkapital .....	360 mio. kr.
Resultat før skat...	11,9 mio. kr.	Soliditet.....	47,4 %
Balance.....	762 mio. kr.	Medarbejdere .....	137

Danish Agro koncernens svenske datterselskab, Swedish Agro AB, overtog grovvaresekskabet Kalmar Lantmän den 26. februar 2016, og høster allerede nu frugterne af en succesfuld, hurtig integration.

I 2016 havde Swedish Agro en omsætning på 0,8 mia. kr., hvor Kalmar Lantmän har været indkonsolideret i 10 måneder af året. Swedish Agro realiserede et overskud på 12 mio. kr., hvilket er yderst tilfredsstillende.

Opkøbet af Kalmar Lantmän har åbnet op for en betydelig stærkere position for Swedish Agro i Sverige, hvor selskabet nu har adgang til et unikt havneanlæg i Kalmar samt en topmoderne foderfabrik med en kapacitet på 300.000 ton.

Swedish Agro er i integrationsfasen lykkedes med at fastholde et stærkt kunde- og salgfokus. Det har blandt andet bidraget til, at selskabet har sat rekord for mængden af produceret foder. Derudover har Swedish Agro med stor succes gennemført en række kundeaktiviteter, herunder landbrugsdage i fritidsbutikkerne Swedish

Agro Shoppen, markvandring og faglige seminarer. Endelig har selskabet deltaget på Borgeby felt dage og landbrugsmessen ELMIA.

Swedish Agro har på sigt planer om at udvide aktiviteterne, så endnu flere svenske landmænd fremadrettet kan serviceres. Det er herudover også planen, at Swedish Agros grovvareaktiviteter skal etableres på de samme lokationer, hvor der bliver etableret CLAAS maskinsalg via søsterselskabet Swedish Agro Machinery AB.

## FINLAND

### HANKKIJÄ OY

Omsætning.....	5.426 mio. kr.	Egenkapital .....	582 mio. kr.
Resultat før skat ...	74,2 mio. kr.	Soliditet.....	33,2 %
Balance.....	1.750 mio. kr.	Medarbejdere .....	983

Danish Agro koncernen overtog i januar 2016 de resterende 25% aktier i Hankkija Oy, således at selskabet nu er ejet 100%.

Hankkija Oy har haft et flot 2016 og realiserede et stærkt resultat på trods af en række udfordringer i markedet. Recession og russisk embargo påvirker det finske grovvaremarked betydeligt i disse år.

Resultatet er 35 mio. kr. bedre end i 2015 og skyldes ikke mindst, at man er lykkedes med at reducere omkostnin-



ger for 43 mio. kr. Eksempelvis er antallet afdelinger i Finland reduceret fra 110 til under halvdelen i løbet af de seneste tre år.

2016 var historisk for Hankkija, da selskabet valgte at genindføre og brande navnet Hankkija over for de finske landmænd. I en årrække har samhandel med landmænd foregået i såkaldte Agrimarket-butikker og Multasormihavecentre. Disse har nu ændret navn til Hankkija, som er det brand, den finske landmand fremadrettet skal forholde sig til.

I december åbnede Hankkija to nye afdelinger i Salo og Somero, og selskabet har nu i alt 53 afdelinger på tværs af Finland.

## TYSKLAND

### CERAVIS AG

Omsætning .....	6.813 mio. kr.	Egenkapital .....	1.653 mio. kr.
Resultat før skat	-98,0 mio. kr.	Soliditet .....	55,2 %
Balancen .....	2.997 mio. kr.	Medarbejdere .....	769

Danish Agro koncernens tyske datterselskab, Ceravis AG, har gennem det seneste år haft fuld fokus på at tilrette sin organisation, at implementere strategi samt at udnytte synergier med den øvrige koncern.

Rigtig mange mål er nået, men integrationen som helhed tager desværre længere tid end ventet. Selskabet har i 2016 haft en omsætning på 6,8 mia. kr. og realiserede et underskud på 73 mio. kr. efter skat, hvilket er meget utilfredsstillende.

Rent markeds-mæssigt har Ceravis i 2016 koncentreret sine aktiviteter i Slesvig-Holsten og Mecklenburg-Vorpommern samtidig med, at man har opnået en tilfredsstillende størrelse i disse områder. Det er sket via frasalg af aktiviteter i Sachsen samtidig med, at tre selskaber i Ceravis' kerneområder er købt til og er under implementering. Det har givet Ceravis den helt rigtige størrelse i markedet. Seks datterselskaber er i 2016 fusioneret sammen med moderselskabet for at skabe en mere enkel og effektiv struktur.

Fokus i 2017 vil fortsat være på at effektivisere selskabets organisation og struktur. I 2017 vil der blive indfusio-neret to til tre selskaber yderligere. Herved vil mange dobbeltfunktioner kunne nedlægges. To foderfabrikker er allerede lukket, ligesom der er planlagt lukning et betydeligt antal afdelinger. Der ligger således en plan for, hvordan Ceravis kan gøres rentabel på sigt.







## BALTIKUM

### AS BALTIC AGRO, ESTLAND

Omsætning.....	1.527 mio. kr.	Egenkapital .....	317 mio. kr.
Resultat før skat ...	38,0 mio. kr.	Soliditet.....	48,4 %
Balance.....	656 mio. kr.	Medarbejdere .....	129

AS Baltic Agro i Estland havde et rigtig godt år på trods af vanskelige markedsforhold. Høstudbyttet var dårligt og i udfordrende kvalitet, og lave mælkepriser har presset landbrugets indtjening.

Selskabet har i 2016 investeret i egne lastbiler, som nu kan afhente korn og råvarer på tværs af landet. Investeringen skyldes øget kornomsætning og har givet mere fleksibel og effektiv logistik. Derudover er der investeret i et 15.000 ton lager i Kaarma samt adgang til en øget lagerkapacitet på 50.000 ton på Sillamäe Havn.

Derudover bliver der bygget nyt samlet hovedsæde for Baltic Agro og Baltic Agro Machinery ved hovedindfaldsvejen til Tallinn. Det kommer til at huse kontorfaciliteter, lager til såsæd og planteværn samt maskin- og reservedelscenter. Endelig har AS Baltic Agro samt søsterselskaberne Scanola Baltic og Baltic Agro Machinery deltaget på landbrugsmesse i Tartu, som har styrket kendskabsgraden til selskaberne.

2017 forventes at blive et år med vanskelige markedsforhold og øget konkurrence.

### SIA BALTIC AGRO, LETLAND

Omsætning.....	1.047 mio. kr.	Egenkapital .....	192 mio. kr.
Resultat før skat ...	25,1 mio. kr.	Soliditet.....	52,4 %
Balance.....	367 mio. kr.	Medarbejdere .....	135

SIA Baltic Agro i Letland havde et rigtig godt år på trods af vanskelige markedsforhold. Høsten var påvirket af megen regn i august måned, hvilket har givet mange landmænd udfordringer.

Selskabets korntørringsfaciliteter i Saldus, Liepaja, Stende og Gulbene har fungeret upåklageligt på trods af mange våde varer. Selskabet har derudover haft en god salgsudvikling inden for gødning og planteværn. I løbet af året har SIA Baltic Agro investeret i faciliteterne i Gulbene, Jelgava og Liepaja, så landmændene oplever et bedre serviceniveau. På sigt er det planen at udvide lagerkapaciteten for gødning.

I 2017 har SIA Baltic Agro fokus på at styrke sin markedsposition i Letland inden for stort set alle produktområder.

### UAB BALTIC AGRO, LITAUEN

Omsætning.....	1.200 mio. kr.	Egenkapital .....	178 mio. kr.
Resultat før skat .....	7,0 mio. kr.	Soliditet.....	39,0 %
Balance.....	455 mio. kr.	Medarbejdere .....	117

UAB Baltic Agro kom fint igennem 2016, hvor selskabet også fik udviklet sine aktiviteter.



Selskabet har i 2016 øget lagerkapaciteten fra 18.000 til 36.000 ton i Panevezys og har fået adgang til en dybvandshavn i Klaipeda, hvor der pt. bygges 45.000 ton lagerkapacitet. Derudover blev UAB Baltic Agro eksklusivforhandler af en række planteværnsmidler, som har givet selskabet en forbedret position i markedet. På trods af lave priser i landbruget, en udfordret høst og embargoen fra Rusland har Baltic Agro formået at fastholde sin markedsandel i 2016.

Selskabet forventer øget konkurrence i 2017, hvor fokus bliver på at styrke markedsandelen inden for en række produktområder.

## POLEN

### POLISH AGRO SP. Z.O.O.

Omsætning.....	365 mio. kr.	Egenkapital .....	15 mio. kr.
Resultat før skat	-17,3 mio. kr.	Soliditet.....	12,6 %
Balance.....	119 mio. kr.	Medarbejdere.....	66

Polish Agro har i 2016 formået at øge omsætningen med tæt på 50 % i forhold til tidligere år. Det er sket på trods af en negativ prisudvikling. Især inden for planteværn har der været en betydelig vækst.

Derudover har fokus i 2016 været på at implementere et nyt IT-system samt at strømline organisationen, så effektivitet og omkostninger bedre modsvarer udviklingen i landbruget. Endelig har fokus også været på at træne og

udvikle salgsstyrken. Polish Agro er stadig i en opbygningsfase og har som mål at øge bundlinjen i 2017. Fokus bliver desuden på at udnytte synergier med søsterselskabet Ceravis AG i Tyskland.

## UNGARN

### HUNGARIA AGRO KFT.

Omsætning.....	2 mio. kr.	Egenkapital .....	15 mio. kr.
Resultat før skat	0,4 mio. kr.	Soliditet.....	88,7 %
Balance.....	16 mio. kr.	Medarbejdere.....	7

Hungaria Agro ligger i havnebyen Baja ved Donau og er specialiseret inden for serviceaktiviteter, herunder lagring og lastning af afgrøder.

På trods af udfordrende markedsforhold lykkedes det selskabet at realisere et positivt resultat. 2016-høsten i Ungarn har været bedre end forventet, og det forventes at have en positiv effekt på Hungaria Agros aktiviteter i 2017. Aktiviteten i sidste halvår af 2016 har allerede været højere end forventet.

Fokus i 2017 bliver herudover på at styrke konkurrenceevnen gennem øget og forbedret service. Det er planen at udvide lagerkapaciteten på havnen med 10.000 ton, så den samlede lagerkapacitet bliver 22.000 ton.



# AGRIBUSINESS SUPPORT

Danish Agro koncernens selskaber, der er organiseret i forretningsområdet Agribusiness Support, er et godt eksempel på, hvordan vi udnytter synergier og bliver mere effektive via internationalisering og dybere investering i værdikæden.

Det er her, vi foretager indkøb på vegne af alle koncernens selskaber. Koncernens vækst, øgede volumener samt distributionskraft sikrer, at vi kan købe kvalitetsprodukter til konkurrencedygtige priser hos vores leverandører.

Det er også her, vi forædler såsæd til fordel for en række koncernselskaber, hvilket sikrer høj viden og bedst mulig kvalitet af de produkter, vi sælger.

Vi aftager raps fra koncernens datterselskaber, som bliver forarbejdet på egne rapsmøller, hvilket sikrer god økonomi for os og vores kunder.

Endelig er vi med hele vejen i forsyningskæden inden for energi, forsikringer samt fedt til foder, hvilket er med til at øge forsyningsikkerhed og kvalitet.

De brancher og produkter, vi er involverede i, tager afsæt i landmandens behov. Det er det, der er vores udgangspunkt, når vi går dybere i værdikæden og ind på områder, der ligger uden for traditionel grovvarerhandel.

 **100**

ANSATTE I DIVISIONEN

 **7,2**

MIA. KR. I OMSÆTNING

 **18 %**

ANDEL AF  
KONCERNOMSÆTNING



OMSÆTNINGSUDVIKLING  
I MIA. KR





**NORDIC SEED A/S**

Omsætning.....	240 mio. kr.	Egenkapital .....	94 mio. kr.
Resultat før skat.....	21,8 mio. kr.	Soliditet.....	55,7 %
Balance.....	168 mio. kr.	Medarbejdere .....	52

2016 blev for Nordic Seed et spændende år med mange nye udfordringer. Nordic Seeds sorter har klaret sig godt i hele Nordeuropa, og selskabet har dermed en ledende position i Danmark, Sverige og Baltikum. Her er Nordic Seed-hvedesorterne blandt de største sorter.

Vårbygforædlingen viser også gode takter, ligesom Nordic Seed nu har 12 nye anmeldelser i fire lande fra det nye vinterbygprogram. Eneste malurt i bægeret er, at mængden af certificeret såsæd dette efterår er faldet på grund af tidlig såning og en lav tusindkornsvægt. Dette betyder samlet set, at Nordic Seeds indtægt via forædlerafgift er faldet på trods af en næsten uændret markedsandel.

I maj overtog Nordic Seed et hybridrugprogram og 12 medarbejdere fra Monsanto Nienstädt i Tyskland. Nordic Seed vil her fortsætte hybridrugforædlingen og samtidig afprøve de øvrige sorter til det tyske marked. Købet af rugforædlingen passer rigtig godt ind i strategien om at vokse på det tyske marked. Samtidigt har Nordic Seed nu et hybridrugprogram, som allerede har sorter i markedet.

Nordic Seed regner med at anmelde de første sorter i de nationale afprøvninger den kommende sommer. De nye tyske kollegaer er nu fuldt integrerede i Nordic Seed, og alle medarbejdere i Nordic Seed har taget rigtigt godt imod dem.

Nordic Seeds såsæd sælges i de markerede lande.

**7** nye sorter introducerede Nordic Seed på markedet i 2016.

**21** forskellige Nordic Seed sorter bliver solgt i Europa.



2017 bliver et spændende år for Nordic Seed. Selskabet vil få de første vinterbygsorter på sortslisten og vil anmelde de første ærte- og vårhvedesorter til national afprøvning. Derudover kommer de første resultater fra forsøgene i Tyskland. Samtidigt med dette har Nordic Seed startet samarbejdet First Seed Group, som er et samarbejde om sorter og produktion mellem Agravis, Ceravis, Baltic Agro, Polish Agro, Hankkija og Nordic Seed. Dette samarbejde skal resultere i en endnu større markedsandel for Nordic Seed sorter.

Nordic Seeds hvedesort TORP høstede både guld og sølv ved The Yield Enhancement Network 2016 i kategorien "Best Plot yield" - og modtog yderligere en guld-medalje i disciplinen "Best Potential yield - plots".



**DLA AGRO A.M.B.A.**

Omsætning.....	4.589 mio. kr.	Egenkapital .....	352 mio. kr.
Resultat før skat	205,2 mio. kr.	Soliditet.....	59,6 %
Balance.....	591 mio. kr.	Medarbejdere .....	27

DLA Agro er et fælles indkøbsselskab, som servicerer Danish Agro koncernen samt en række grovvarerforretninger i Skandinavien, Finland, Baltikum, Polen og Tyskland. DLA Agros formål er at indkøbe produkter af høj kvalitet inden for områderne foderråvarer, gødning, plantebeskyttelse, plastik, net og bindegarn – alle til konkurrencedygtige priser og af høj kvalitet.









Grundet det øgede forretningsomfang i ind- og udland er såvel omsætningen som indtjeningen højere end tidligere. Danish Agros nye selskab Swedish Agro er blevet fuldt integreret og er med til at skabe de synergier, som konstant søges. Omkostningerne er overordnet set holdt på samme kontrollerede niveau som sidste år.

Indkøbssamarbejdet i DLA Agro har gennem de seneste år cementeret sig som en stærk, effektiv og vigtig handelspartner hos vores internationale leverandører. Det har været tydeligt at mærke, hvordan den øgede internationalisering af Danish Agro omkring hele Østersøområdet har medført forbedrede indkøbsmuligheder generelt. Samarbejdet med medlemmerne af DLA Agro fungerer godt og upåklageligt.

Det forventes i 2017, at omsætningen som minimum kan holdes på samme høje niveau.

**DAVA ENERGY A/S**

Omsætning.....	97 mio. kr.	Egenkapital .....	41 mio. kr.
Resultat før skat ...	15,3 mio. kr.	Soiidditet.....	64,6 %
Balance.....	63 mio. kr.	Medarbejdere.....	1

DAVA Energy A/S indkøber og supporterer olieprodukter, smøremidler, Adblue, biobrændsel, olietanke og andet olieudstyr til medlemmerne af DLA Agro. Danish Agro ejer 81 % af DAVA Energy A/S.

Selvom markedet er hårdt og meget konkurrencepræget på olie, så har 2016 været endnu et godt år både på volumen og resultat. Året startede med en mild vinter, hvilket naturligvis har påvirket omsætningen af biobrændsel og fyringsolie.

Ud over hovedprodukterne olie, smøreolie og biobrændsel har der i 2016 været ekstra fokus på Adblue. Det er lykkedes at få en større andel af dette marked, som vil stige de næste 10 år, da flere og flere nye traktorer, mejetærskere og andre køretøjer anvender Adblue-teknologi.

Statoil – vores hidtidige samarbejdspartner på olie – skiftede i løbet af 2016 navn til Circle K, og samtidig købte selskabet et større antal Shell-tankstationer, som har skiftet design og navn til Circle K. En klar fordel for de mange landbrugskunder, vognmænd og andre, som har et Circle K-tankkort via Danish Agro eller de øvrige medlemmer af DLA Agro.

Vores samarbejdspartner på smøreolie har også været Statoil i flere år, men Statoil har solgt smøreoliedivisionen fra til tyske Fuchs, der er verdens største, uafhængige smøreolieselskab. Dette giver også Danish Agros kunder fordele i form af et udvidet produktprogram. Tromierne og dunkene har skiftet farve og design til Fuchs.

I årets omsætning indgår ikke olie, smøreolie, Adblue, olietanke og andet olieudstyr, da dette kører i et setup





direkte til medlemsforretningerne. Dette betyder, at en omsætning på omkring 500 mio. kr. går uden om DAVA Energy A/S.

#### SCANOLA A/S

Omsætning.....	1.105 mio. kr.	Egenkapital .....	142 mio. kr.
Resultat før skat .....	8,7 mio. kr.	Soliditet.....	65,7 %
Balance.....	216 mio. kr.	Medarbejdere.....	15

Udvidelsen af produktionskapaciteten på Scanola A/S fra 230.000 ton til ca. 300.000 ton rapsfrø pr. år er færdiggjort. Oliemøllen på Aarhus havn kan således forarbejde 35-40 % af den danske høst af rapsfrø alt efter høstens størrelse.

I løbet af året har ikke blot den mængdemæssige lille høst af rapsfrø, men også kvaliteten af rapsfrøene med lavere indhold af olie, små frø samt højt indhold af urenheder givet nogle udfordringer i produktionen.

De markeds- og prismæssige forhold for rapsfrø samt rapsolie og -kager har gjort 2016 til et særdeles udfordrende år. Efterspørgslen på rapsolie har generelt været god, men en lille høst af rapsfrø samt et forholdsvis lavt prisniveau for rapsprotein har gjort det svært at opnå en tilfredsstillende lønsomhed. Selskabet kom dog bedre igennem året end forventet.

#### AS SCANOLA BALTIC

Omsætning.....	472 mio. kr.	Egenkapital .....	71 mio. kr.
Resultat før skat .....	5,2 mio. kr.	Soliditet.....	40,5 %
Balance.....	174 mio. kr.	Medarbejdere.....	46

Oliemøllen Scanola Baltic, der er beliggende i Estland, havde et godt 2016, hvor der blandt andet blev investeret i en nyt anlæg til opvarmning af raps. Anlægget udnytter spildenergi, giver en højere energieffektivitet og sparer driftsomkostninger. Derudover blev der investeret i en ny pakkelinje på pakkeriet, som har øget kapaciteten. Endelig har selskabet sammen med søsterselskaberne Baltic Agro og Baltic Agro Machinery deltaget på en landbrugsmesse i Tartu, som har været med til at øge kendskabsgraden til de tre selskaber.

#### SCANFEDT A/S

Omsætning.....	511 mio. kr.	Egenkapital .....	62 mio. kr.
Resultat før skat .....	9,6 mio. kr.	Soliditet.....	58,9 %
Balance.....	105 mio. kr.	Medarbejdere.....	3

Efter branden på Nagros tankanlæg i Frederica først på året har der været en markant øget aktivitet på Scanfedts tankanlæg på havnen i Aarhus. Scanfedts tankterminal har opbevaret, blandet og udleveret olie- og fedtprodukter til selskaber i Danish Agro koncernen samt til Nagro A/S.



De planlagte investeringer i nye tanke med en bedre fleksibilitet samt mere effektiv udnyttelse er i fuld gang. En af de store gamle tanke er revet ned, så også rent visuelt er der sket store forandringer.

Igen i 2016 har forretningsomfanget såvel internt som eksternt været stigende, og Scanfedt A/S fokuserer fortsat på produksikkerhed og logistik til koncernselskaberne.

**DANGØDNING A/S**

Omsætning.....	236 mio. kr.	Egenkapital .....	50 mio. kr.
Resultat før skat .....	0 mio. kr.	Sollditet.....	44,8 %
Balance.....	111 mio. kr.	Medarbejdere.....	16

Danish Agro ejer 44,1 % af DanGødning, der er Nordeuropas største producent af flydende gødning til landbruget, og selskabet leverer gødning til næsten alle danske grovareselskaber. 12-14 % af det danske marked for flydende gødning dækkes af selskabet. Desværre blev DanGødning natten mellem den 3. og 4. februar 2016 ramt af en voldsom brand på Fredericia havn. En tank med flydende gødning kollapsede, og det startede en brand, som bredte sig til nærliggende tanke med palmeolie fra selskabet Nagro.

2016 har derfor været præget af et stort oprydningsarbejde samt af at skabe et overblik over, hvad der reelt er

sket på havnen. DanGødning har en god dialog med Fredericia Kommune, Fredericia Havn samt øvrige myndigheder, og har hele tiden deltaget aktivt i at skabe klarhed om og komme til bunds i sagen. Blandt andet er der udarbejdet rapporter, der sandsynliggør, at hovedparten af gødningen fra de kollapsede tanke er blevet på land og ikke udledt i Lillebælt.

DanGødning har igennem 2016 levet op til at alle forpligtelser over for sine kunder. Branden gik ud over råvarelageret og efterlod selve produktionsanlægget intakt. Selskabet har derfor haft udnyttet sine færdigvarelagre i Rødby, Nykøbing Falster og Aalborg, hvorfra der er leveret varer til kunderne. Driften af DanGødning fortsætter uændret i 2017.

Kapitalandelene i DanGødning er indregnet til indre værdi pr. 31. december 2016, svarende til 21,9 mio. kr.

**DGF SIKRING A.M.B.A.**

Omsætning.....	19 mio. kr.	Egenkapital .....	61 mio. kr.
Resultat før skat .....	2,3 mio. kr.	Soliditet.....	92,1 %
Balance.....	66 mio. kr.	Medarbejdere.....	0

Danish Agro har samlet sine forsikringer i selskabet DGF Sikring a.m.b.a. for at skaffe en optimal forsikringsdækning med den højest mulige grad af fleksibilitet.



# AGRIBUSINESS MACHINERY

Gennem opkøb og strategiske partnerskaber er Danish Agro koncernens aktiviteter inden for maskinhandel vokset betydeligt siden begyndelsen i 2012. Koncernen forventer i 2017 en samlet omsætning i dette segment på ca. 3 mia. kr.

Danish Agro koncernens maskinaktiviteter har været i rivende udvikling i 2016. I februar indgik Danish Agro en eksklusivt samarbejde med maskinproducenten CLAAS. Det har gjort Danish Agro til markedsansvarlig for salg, service og levering af reservedele til hele CLAAS produktserien i Danmark, Norge og Sverige. Ledelse og medarbejdere i Danish Agros maskindivision har siden arbejdet hårdt på at blive klar til at repræsentere CLAAS i Norge og Sverige fra oktober 2016 og i Danmark fra januar 2017.

Danish Agro vil i 2017 således have maskinaktiviteter i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Estland, Polen og Tjekkiet.

Vi har en langsigtet strategi med forretningsområdet maskinhandel, som vi ser som en naturlig del af vores aktiviteter. Der er rigtig meget størrelsesøkonomi i maskiner. På baggrund af udviklingen mod færre og større enheder i landbruget står maskinbranchen som helhed også over for store strukturelle forandringer. I den proces mener vi, at vi har noget at bidrage med. Vi ser et stort potentiale for både os og vores kunder.

 **500**

ANSATTE I DIVISIONEN

 **1,7**

MIA. KR. I OMSÆTNING

 **5 %**

ANDEL AF  
KONCERNOMSÆTNING



OMSÆTNINGSUDVIKLING  
I MIA. KR

**1.100** 

SOLGTE TRAKTORER

**250** 

SOLGTE MEJETÆRSKERE





### DANISH AGRO MACHINERY A/S

Fra 1. januar 2017 overtog Danish Agro den danske CLAAS distributør LMB Danmark A/S, som samtidig navneskiftede til Danish Agro Machinery A/S.

Selskabet har været CLAAS importør for det danske marked siden 1994 og betjener de 16 private CLAAS forhandlere, der er i Danmark. I 2017 forventer Danish Agro Machinery et CLAAS maskinsalg på ca. 420 mio. kr. i Danmark.

### NORWEGIAN AGRO MACHINERY AS

Omsætning.....47 mio. kr.	Egenkapital .....19 mio. kr.
Resultat før skat ... -4,3 mio. kr.	Soliditet..... 14,2 %
Balance..... 137 mio. kr.	Medarbejdere .....76

1. oktober 2016 overtog Norwegian Agro Machinery AS, der har hovedkontor i Gardermoen ved Oslo, distributionen af CLAAS i Norge. Forhandlernetværket består af LENA Maskin AS, som er blev opkøbt af Norwegian Agro Machinery i 2016, samt 12 private forhandlere. I alt er der 22 afdelinger med maskinsalg, som dækker Norge

geografisk. Siden oktober er salget gået rigtig godt, og Norwegian Agro Machinery forventer en samlet omsætning i Norge i 2017 på ca. 400 mio. kr.

### SWEDISH AGRO MACHINERY AB

Omsætning..... 4 mio. kr.	Egenkapital ..... 9 mio. kr.
Resultat før skat...-13,7 mio. kr.	Soliditet..... 19,1 %
Balance.....47 mio. kr.	Medarbejdere .....43

Swedish Agro Machinery AB, der har hovedkontor i Staffanstorps, overtog distributionen af CLAAS i Sverige den 1. oktober 2016.

I Sverige skal der bygges et afdelingsnet op fra bunden, og i dag er der etableret maskinsalgsafdelinger i Staffanstorps, Plönninge, Skara, Skänninge, Karlstad og Kalmar.

Herudover er der indgået aftale med den private forhandler Östra Sönnarslöv Traktorservice AB, som Danish Agro overtager 1. januar 2018, så de repræsenterer CLAAS allerede fra 1. januar i 2017 i begge deres afdelinger. I alt er det planen at etablere otte udsalgssteder i Sverige. I 2017 forventes et samlet salg i Sverige på ca. 225 mio. kr.



#### RAITECH SP. Z.O.O.

Omsætning.....	278 mio. kr.	Egenkapital .....	138 mio. kr.
Resultat før skat .....	7,7 mio. kr.	Soliditet.....	50,2 %
Balance.....	274 mio. kr.	Medarbejdere .....	113

Koncernens polske maskinselskab Raitech Sp. z.o.o., der er Polens største New Holland-forhandler, havde et udfordrende 2016. Totalmarkedet for maskiner i Polen faldt med 40 % i forhold til året før.

Nye regler omkring EU-tilskud, politiske rammebetingelser samt lavere indtjening for de polske landmænd har påvirket udviklingen. På trods af de svære markedsvilkår er Raitech kommet fint igennem året og står stærkt over for konkurrenter. Selskabet har blandt andet åbnet en ny afdeling i Srem. Raitech forventer, at markedsudviklingen vil vende i 2017, og der er planlagt flere nye tiltag og produkter inden for blandt andet finansiering og reservedele. Endelig kan Raitech fejre sit 20 års jubilæum i 2017.

#### AGROMEX S.R.O.

Omsætning.....	181 mio. kr.	Egenkapital .....	60 mio. kr.
Resultat før skat .....	3,8 mio. kr.	Soliditet.....	29,0 %
Balance.....	205 mio. kr.	Medarbejdere .....	88

Koncernens tjekkiske maskinhandelselskab, Agromex S.R.O., kom fornuftigt igennem 2016 på trods af vanskelige markedsvilkår. Markedet i Tjekkiet faldt med ca. 10 % i 2016, blandt andet på grund af ændrede betingelser for tilskud og en presset økonomi blandt de tjekkiske landmænd.

På trods af det har Agromex formået at udvide markedsandelen i segmentet for importerede traktorer. I 2017 bliver fokus udvidet fra traktorer med 250+ hestekræfter til traktorer på 180-250 hestekræfter. Derudover har Agromex en betydelig markedsandel inden for specialtraktorer til vinindustrien.

Agromex forventer, at markedsudviklingen vender i 2017, og fokus vil være på at udvide markedsandelen i det nye år.



**BALTIC AGRO MACHINERY OÜ**

Omsætning.....	188 mio. kr.	Egenkapital .....	22 mio. kr.
Resultat før skat .....	3,5 mio. kr.	Soliditet.....	24,1 %
Balance.....	90 mio. kr.	Medarbejdere .....	43

Baltic Agro Machinery OÜ har siden 1. september 2015 været eksklusiv forhandler af John Deere-maskiner i Estland og er kommet langt med etableringen af salgsstrukturen i landet. Maskincentret i Türi er bygget færdigt og står som et fuldt moderne maskincenter, der lever op til alle John Deere-standarder. I 2016 har Baltic Agro Machinery været repræsenteret på en række messer og seminarer, og kendskabsgraden til selskabet er øget markant.

Markedsudviklingen i Estland har været vanskelig på grund af lav indtjening hos de estiske landmænd. En udvikling, der ikke forventes at vende i 2017.

I sommeren 2017 forventer Baltic Agro Machinery at åbne et nyt maskincenter i Tallinn, hvilket vil komme kunder i den nordlige del af Estland til gode.

**HANKKIJÄ MACHINERY**

Omsætning.....	981 mio. kr.
Resultat før skat .....	0 mio. kr.
Medarbejdere .....	136

Maskinmarkedet i Finland var i 2016 vanskeligt primært på grund af krisen med Rusland. Det rammer maskinsalg, som fortsat generelt er vigende. Markedsandelen på maskiner i Finland er dog fastholdt, og John Deere er et af de mest populære maskinbrands i landet.

Hankkija Machinery er et selvstændigt forretningsområde i Hankkija med fokus på maskinsalg. I 2017 bliver Y-Agro Oy fusioneret ind i Hankkija Oy, så maskinaktiviteterne i begge selskaber får samme ledelse og er en del af samme juridiske enhed.



# SPECIAL FEED

Vilomix International Holding A/S er en integreret del af Danish Agro koncernen og består af 15 operationelle virksomheder. Koncernens primære forretningsområder er produktion, salg og rådgivning af vitamin- og mineralblandinger samt koncentratet til primærlandbruget og foderstofindustrien.

Vilomix koncernens kernekompetencer er fremstilling af vitamin- og mineralblandinger og rådgivning af særdeles høj kvalitet. Det er med til at sikre, at hver enkelt bedrift får de optimale vækstbetingelser i form af skræddersyede og kundespecifikke løsninger.

Produkterne bliver i dag produceret på Vilomix koncernens ni moderne fabrikker, hvoraf to er placeret i Danmark og de øvrige syv i henholdsvis Sverige, Norge, Finland, Letland, Polen og Rusland. Endvidere har Vilomix koncernen også indkøbskontor i Shanghai og Kina samt salgskontor i Ukraine.

Føruden salg og produktion af vitamin- og mineralblandinger beskæftiger Vilomix koncernen sig også med salg af veterinærmedicin, genetik, skadedyrsbekæmpelse og farm supply produkter via datterselskaberne Vilofarm A/S, Trinol A/S, Vilovet A/S og Hatting A/S.

 **441**

ANSATTE I DIVISIONEN

 **2,3**

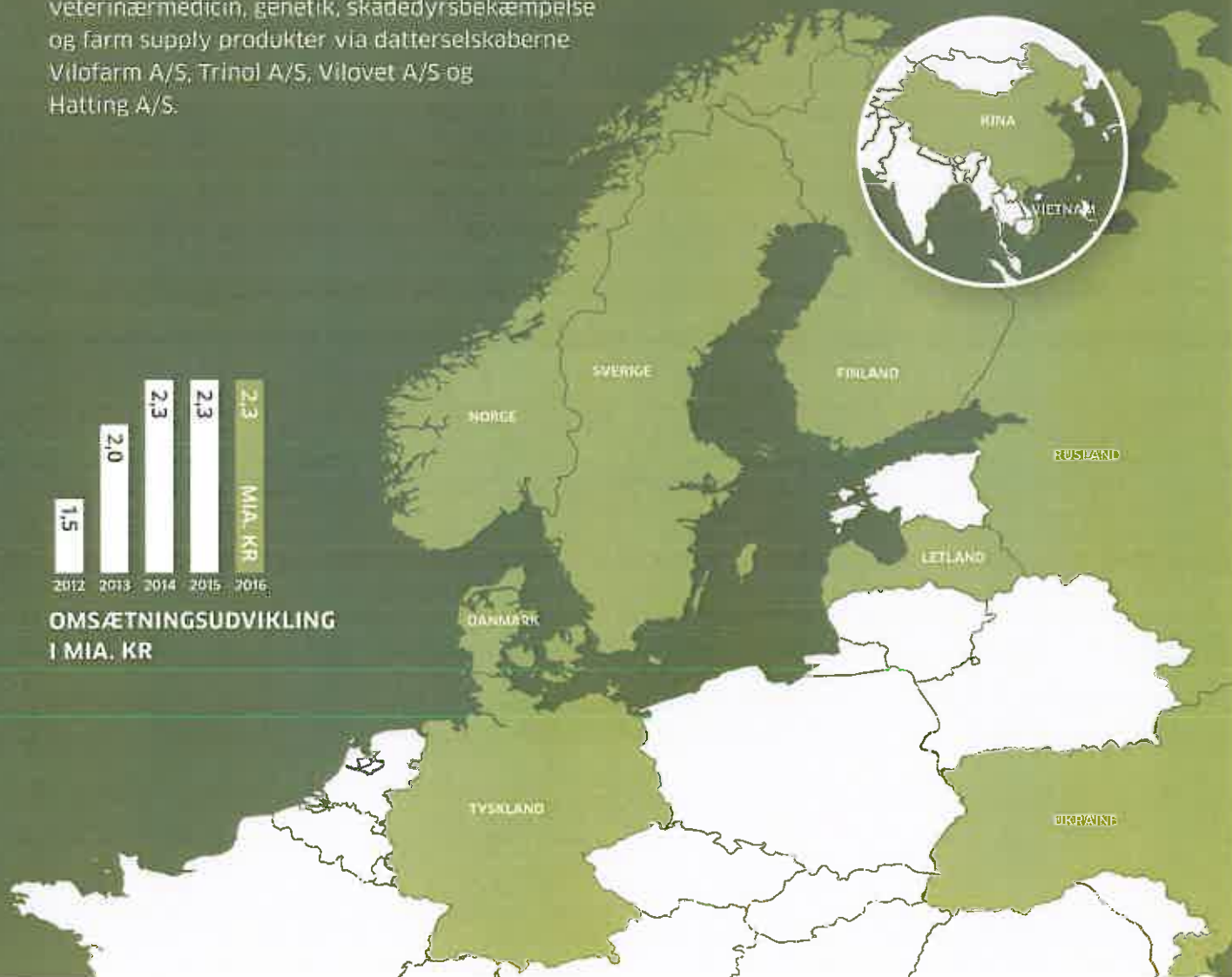
MIA. KR. I OMSÆTNING

 **6 %**

ANDEL AF KONCERNOMSÆTNING



OMSÆTNINGSUDVIKLING  
I MIA. KR





#### VILOMIX INTERNATIONAL HOLDING A/S

Omsætning.....	2.331 mio. kr.	Egenkapital .....	994 mio. kr.
Resultat før skat	197,2 mio. kr.	Soliditet.....	73,9 %
Balance.....	1.345 mio. kr.	Medarbejdere .....	441

Vilomix koncernen har i 2016 udbygget sin stærke position på det danske marked og haft en markant vækst på eksportmarkederne. Forventningerne til året er indfriet med stor tilfredshed på alle områder.

I løbet af året har der været arbejdet intenst på at udnytte synergierne mellem selskaberne inden for indkøb, produktion og vidensdeling. Der har været fokus på renovering af bygninger og opgradering af maskiner.

Koncernen deltog i 2016 i flere internationale udstillinger og har været på messer i blandt andet Norge, Letland, Rumænien, Ukraine, Rusland, Kina, Vietnam og Tyskland.

Derudover har der været en del udstillingsaktivitet lokalt for Vilomix selskaberne. I 2017 skal Vilomix for første gang deltage på VIV Asia messen i Bangkok, Thailand. Herudover har selskabets foderspecialister været foredragsholdere på svineseminarer i blandt andet Kina, Korea og Ukraine.

#### Norden

**Vilomix Denmark** overtog i 2016 vognparken med 11 lastbiler fra koncernens underleverandør af transport gennem 35 år. I løbet af 2017 skal logistikken i stigende omfang koordineres med Danish Agro. Vilomix Denmark lancerede desuden en digital kundeportal og app i årets løb, som gør det nemmere for kunderne at afgive deres ordrer.

**Hatting A/S** oplevede i den første halvdel af året en udpræget konkurrence på virksomhedens to kerneprodukter Farm Supply og ornesæd. Ved at have stor fokus på virksomhedens omkostninger fik selskabet vendt udviklingen, og det har resulteret i, at indtjeningen nu igen er på højde med det forventede, og budgettet for året blev nået.

**Vilofarm A/S** har i 2016 haft stor fokus på at implementere et fælles sortiment i det nye Swedish Agro samt finde nye fælles områder for Farm Supply og hobbyprodukter med Hankkija i Finland. Disse forhold begynder at smitte positivt af på eksportomsætningen. Alt i alt et fornuftigt år i Vilofarm og med gode forventninger til 2017.

**Vilomix Norway AS** gennemførte mod slutningen af 2016 opkøbet af det norske selskab Vadheim Groplex Import AS, som blev overtaget den 1. januar 2017. Det er et led i satsningen på udviklingen af et komplet sortiment inden for bekæmpelsesmidler til det norske marked. Opkøbet



## Norden

### VILOMIX DENMARK A/S

Omsætning.....	1 185 mio. kr.	Egenkapital .....	147 mio. kr.
Resultat før skat....	91,7 mio. kr.	Soliditet.....	47,2 %
Balance.....	311 mio. kr.	Medarbejdere.....	77

### VILOMIX LOGISTICS A/S

Omsætning.....	13 mio. kr.	Egenkapital .....	4 mio. kr.
Resultat før skat .....	1,4 mio. kr.	Soliditet.....	36,8%
Balance.....	10 mio. kr.	Medarbejdere.....	12

### VILOVET A/S

Omsætning.....	292 mio. kr.	Egenkapital .....	25 mio. kr.
Resultat før skat...	18,9 mio. kr.	Soliditet.....	40,3 %
Balance.....	63 mio. kr.	Medarbejdere.....	19

### VILOFARM A/S

Omsætning .....	246 mio. kr.	Egenkapital .....	18 mio. kr.
Resultat før skat ...	13,0 mio. kr.	Soliditet.....	41,5%
Balance.....	43 mio. kr.	Medarbejdere.....	22

### TRINOL A/S

Omsætning.....	38 mio. kr.	Egenkapital .....	4 mio. kr.
Resultat før skat .....	2,1 mio. kr.	Soliditet.....	39,7 %
Balance.....	10 mio. kr.	Medarbejdere.....	0

### HATTING A/S

Omsætning.....	322 mio. kr.	Egenkapital .....	96 mio. kr.
Resultat før skat....	31,5 mio. kr.	Soliditet.....	47,3 %
Balance.....	203 mio. kr.	Medarbejdere.....	192

### VILOMIX SWEDEN AB

Omsætning.....	101 mio. kr.	Egenkapital .....	25 mio. kr.
Resultat før skat .....	4,6 mio. kr.	Soliditet.....	64,8 %
Balance.....	38 mio. kr.	Medarbejdere.....	18

### VILOMIX NORWAY AS

Omsætning.....	193 mio. kr.	Egenkapital .....	34 mio. kr.
Resultat før skat ...	10,5 mio. kr.	Soliditet.....	60,7 %
Balance.....	56 mio. kr.	Medarbejdere.....	19

### VILOMIX FINLAND OY

Omsætning.....	86 mio. kr.	Egenkapital .....	30 mio. kr.
Resultat før skat .....	3,1 mio. kr.	Soliditet.....	82,9 %
Balance.....	36 mio. kr.	Medarbejdere.....	25





af Vadheim vil complimentere og styrke den eksisterende produkt- og kundeportefølje. Vadheim Groplex Import AS omsætter for 10 mio. NOK om året og har 5 medarbejdere.

**Vilomix Sweden** havde i løbet af 2016 fokus på at holde omkostningerne lave, samtidig med at det lykkedes at nå omsætningsmålene. I løbet af året blev selskabet et endnu stærkere alternativ ved at lægge salget af vitaminer og mineraler over i Swedish Agro, og alle sælgere overgik til Swedish Agro 1. juli 2016.

I **Finland** er markedsforholdene uændrede på grund af den russiske embargo. Der har dog været stabilitet i mælkepriserne, og det har kunnet mærkes. Vilomix Finlands slikstenskoncept Vilolix® og ensileringsmidlerne Silomix® har haft stor fremgang på markedet, og omsætningen er steget.

#### Østeuropa

Som et led i udviklingen af Vilomix koncernens premix-aktiviteter lykkedes det mod slutningen af 2016 at opkøbe aktiemajoriteten i det polske premixselskab Blattin Polska.

**Blattin Polska**, der hidtil har været et datterselskab i den tyske grovarekoncern ARAVIS Raiffeisen AG, har en landsdækkende salgsgesellschaft på det polske marked og producerer mineralfoder og koncenter på to fabrik-

ker. Blattin Polska omsatte i 2016 for 161 mio. kr. og har 97 medarbejdere. Vi ser store synergieffekter mellem Blattin Polska og vores eksisterende fabrikker.

Rusland og Ukraine er fortsat vigtige markeder for Vilomix. I 2016 realiserede koncernen det hidtil bedste resultat, og den samlede eksportomsætning til disse markeder steg med mere end 25 % set i forhold til 2015.

**Vilomix Russia** og **Vilomix Ukraine** har udbygget kundemassen og øget omsætningen på trods af valutaudsving og massive udbrud af Afrikansk Svinepest i begge lande.

I Letland har den kriseramte mejerisektor nydt godt af stigningen i mælkepriserne sidst på året, som har hjulpet mælkeproducenterne ud af to års krise. **Vilomix Baltic** har i 2016 bevaret sin stærke markedsposition og har realiseret det bedste resultat til dato.

#### Asien

Vilomix har siden 2014 haft fokus på at opbygge netværk og etablere kontakt til potentielle kunder i både Vietnam og Kina. I begge lande er der stor fokus på at hæve produktiviteten og sikre en bæredygtig udvikling af den animalske produktion.

Vilomix koncernen etablerede i 2016 selskabet **Vilomix Vietnam** og har igangsat opførelsen af en ny premix fabrik, som forventes at stå klar ultimo 2017.



**Østeuropa**

**VILOMIX BALTIC SIA**

Omsætning .....	88 mio. kr.	Egenkapital .....	33 mio. kr.
Resultat før skat .....	9,7 mio. kr.	Soliditet .....	87,8 %
Balance .....	38 mio. kr.	Medarbejdere .....	30

**VILOMIX UKRAINE LLC**

Omsætning .....	32 mio. kr.	Egenkapital .....	1 mio. kr.
Resultat før skat .....	0,1 mio. kr.	Soliditet .....	16,6 %
Balance .....	4 mio. kr.	Medarbejdere .....	5

**VILOMIX RUS OOO**

Omsætning .....	123 mio. kr.	Egenkapital .....	7 mio. kr.
Resultat før skat .....	2,6 mio. kr.	Soliditet .....	29,2 %
Balance .....	23 mio. kr.	Medarbejdere .....	19

**Asien**

**VILOMIX SHANGHAI TRADING CO. LLC**

Omsætning .....	168 mio. kr.	Egenkapital .....	5 mio. kr.
Resultat før skat .....	2,7 mio. kr.	Soliditet .....	26,6 %
Balance .....	20 mio. kr.	Medarbejdere .....	3





Der er stor efterspørgsel på dansk ekspertise og knowhow omkring svineproduktion i Vietnam. Vilomix har med sin ekspertviden og innovative tilgang formået at brande sig som en troværdig og leveringsdygtig samarbejdspartner. Vilomix har allerede fået et stærkt brand i begge lande og ser med optimisme på de muligheder, der kommer, når Vilomix Vietnam bliver klar til at producere premix og koncenterater mod slutningen af året.

#### Forventninger til 2017

Vilomix koncernen vil i 2017 fortsat fokusere på organisk vækst både på de lokale markeder, hvor koncernen er repræsenteret med egen produktion, og ved en udvidelse af eksportaktiviteterne. Ud over at Vilomix ønsker at udvide sin eksport, vil selskabet også have større fokus på produktion og salg af koncenterater og fravænningsblandinger til smågrise.

Samarbejdet med Blattin Polska skal i løbet af året integreres i Vilomix koncernen, og der vil være fokus på arbejdet med at hente synergierne inden for indkøb af råvarer og på at styrke virksomhedens position på det polske marked.

Vi forventer også, at den mindre norske virksomhed Vadheim Groplex Import A/S bliver en integreret del af Vilomix Norway, og at salget af bekæmpelsesmidler kommer til at vokse på det norske marked.

Vilomix forventer, at fabrikken i Long An provinsen i Vietnam står færdig til efteråret 2017 og ser frem til at kunne tilbyde selskabets produkter og specialviden til vietnamesiske/asiatiske husdyrproducenter.

Der vil også blive arbejdet intensivt med den generiske vækst af koncernen, og dukker der egnede akkvisitions-muligheder op, vil vi kigge på dem med positive øjne.

Vilomix koncernen forventer over de kommende år at øge koncernens omsætning samt fastholde det relativt høje indtjeningsniveau.



# FOOD ACTIVITIES

Danish Agro koncernens fødevarer virksomheder, der blandt andet har fokus på kyllinger og æg, opnår store synergier ved at være tæt forbundne til grovvarebranchen. En stor del af omkostningerne ved produktion af både æg og daggamle kyllinger kommer fra foder, som koncernens grovvareselskaber kan levere. At vi er med hele vejen fra jord til bord, sikrer transparens i produktionen og giver en høj kvalitet og forsyningsikkerhed.

Rugerivirksomheden DanHatch har i 2016 gennemført en betydelig udbygning af rugerikapaciteten i Polen og Finland. Den samlede rugerikapacitet i DanHatch ligger på 267 mio. daggamle kyllinger om året, hvilket gør, at selskabet i dag er blandt de største i Europa på sit felt. Også datterselskabet DanPiglet forbedrede driftsresultatet kraftigt i forhold til året før.

DAVA Foods koncernen, der er Nordens største producent af friske skalæg, har været udfordret af særdeles vanskelige markedsvilkår og en forsinket integration af indkøbte selskaber i Finland og Estland. Koncernen håndterer i dag mere end 1,6 mia. æg om året.

 **611**

ANSATTE I DIVISIONEN

 **2,3**

MIA. KR. I OMSÆTNING

 **6%**

ANDEL AF  
KONCERNOMSÆTNING

**267** 

MIO. DAGGAMLE KYLLINGER

**1,6** 

MIA. ÆG



OMSÆTNINGSSUDVIKLING  
I MIA. KR



**DAVA FOODS HOLDING A/S**

Omsætning.....1.249 mio. kr.	Egenkapital ..... 192 mio. kr.
Resultat før skat...-13,3 mio. kr.	Soliditet..... 30,2 %
Balance..... 635 mio. kr.	Medarbejdere ..... 291

DAVA Foods koncernen er markedsleder inden for friske skalæg. Koncernen består af datterselskaber i Danmark, Sverige, Norge, Finland og Estland samt to salgsselskaber i henholdsvis Tyskland og Holland.

De vigtigste forretningsområder er opdræt, ægproduktion, pakning af skalæg, produktion af kogte og pasteuriserede ægprodukter samt handel med ægbaserede produkter. Ud over hjemmemarkederne er Tyskland, Baltikum, Mellemøsten, England og Færøerne de vigtigste eksportmarkeder. Koncernen håndterer mere end 1,6 mia. æg årligt.

**Markedet**

Markedet efterspørger i stigende grad æg fra alternative produktioner som skrabæg, frilandsæg og økologiske æg. DAVA Foods koncernen og de ægleverandører, som selskabet har langtidskontrakter med, er rustede til denne udvikling, men det giver udfordringer i primærledet at tilpasse produktionerne, når markedet er så volatilt, som tilfældet er. I Danmark forventes store dele af burægproduktionen at være udfaset ultimo 2018. De fleste producenter vil til den tid have omstillet til andre produktions-systemer.

Verdensmarkederne har i 2016 været præget af overskudsproduktion, der har påvirket priserne i nedadgående retning. Dette sammenholdt med indkøbernes flugt fra buræg har belastet koncernens indtjening.



Der er en meget positiv udvikling i salget af økologiske skalæg og ægprodukter. I 2020 forventes 50 % af koncernens omsætning at komme fra frilands- eller økologisk produktion.

**Norge**

For at få markedsadgang til det attraktive norske marked overtog DAVA Foods i februar en mindre produktvirksomhed - EggProdukter AS. Sammen med koncernens store knowhow og generelle synergier forventes selskabet at kunne skabe en pæn organisk vækst de kommende år.

**Forventninger til 2017**

Med de seneste års opkøb af virksomheder skal DAVA Foods koncernen konsolideres. De finske og estiske selskaber skal i løbet af 2017 generere positive resultater. Dette skal opnås gennem større markedsforståelse og synergier med den øvrige koncern. Der tiltræder primo 2017 en ny ledelse i begge selskaber.

DAVA Foods Sweden AB har et af koncernens mest automatiserede anlæg. I 2017 skal resultatet af de seneste års investeringer måles i effektiviteten og lavere enhedsomkostninger.

Fra Danmark vil der fortsat blive fokuseret på eksport af økologiske produkter samt et helt nyt proteinprodukt Ambient whitePRO. Foruden de nordeuropæiske markeder fokuseres på Mellemøsten, hvor der er stor efterspørgsel på økologi.

**20,6%**  
ØKOLOGISKE ÆG

**ØKO-ÆG**

I 2016 håndterede DAVA Foods koncernen 1,6 mia æg. 20,6 % æggene var økologiske.

I 2020 forventer DAVA Foods, at 50 % omsætningen vil komme fra økologisk eller frilandsproduktion.

**79,4%**  
KONVENTIONELLE ÆG





Koncernens resultat forventes at udvikle sig positivt med forventet vækst i omsætningen som følge af eksport og øget salg af økologiske produkter. Det forventes, at der i løbet af 2017 opbygges nye distributionskanaler for Ambient whitePRO, og at nye eksportmarkeder penetreres. DAVA Foods vil i årets løb deltage på tre internationale fødevareremesser – Biofach, PLMA og Anuga.

### DANHATCH HOLDING A/S

Omsætning .....	1.055 mio. kr.	Egenkapital .....	392 mio. kr.
Resultat før skat....	52,1 mio. kr.	Soliditet.....	44,2%
Balance.....	885 mio. kr.	Medarbejdere.....	321

DanHatch Holding A/S er en international koncern med fokus på fjerkræ- og svineproduktion. Med rugerifaciliteter i Danmark, Finland og Polen er koncernens hovedaktiviteter produktion og salg af daggamle slagtekyllinger, opdræt af hønniker, rugeægproduktion samt køb og salg af rugeæg. I tilknyttede og associerede selskaber produceres desuden slagtekyllinger og smågrise.

I slutningen af 2016 har DanHatch koncernen påbegyndt en ændring af selskabsopbygningen, hvor en holdingstruktur blev etableret med et direkte ejerskab fra DanHatch Holding A/S til hovedparten af koncernens selskaber i ind- og udland.

### Vækst

DanHatch koncernen øgede i 2016 sit samlede salg til 267 mio. daggamle kyllinger, hvilket var en stigning på 17 mio. stk. i forhold til 2015. Afsætningsstigningen var båret af

en vækst i det danske og polske marked samt indregningen af de finske rugeriaktiviteters salgsvolumen i et helt kalenderår. Koncernens samlede udrugningskapacitet udgør ved udgangen af det afsluttede regnskabsår godt 305 mio. daggamle kyllinger og giver dermed mulighed for en fortsat vækst i de kommende år.

### Aktivitetsudvidelse og frasalg

I forsommeren 2016 påbegyndte DanHatch koncernen etableringen af et nyt moderne rugeri til produktion af økologiske og langtsomt voksende daggamle kyllinger. Det skete for at imødegå den positive udvikling i markedet for økologiske og langtsomt voksende kyllinger.

De første daggamle kyllinger herfra kunne leveres i slutningen af oktober måned. Det samlede projekt vil være færdiggjort i 2017 og have en årlig udrugningskapacitet på ca. 5 mio. daggamle kyllinger.

Samtidig med aktivitetsudvidelsen frasolgte DanHatch koncernen i løbet af året aktiver i HRP Kyllingefarme A/S og DanBroiler, som lå uden for kerneforretningen.

### Afsætning

DanHatch Danmarks to danske rugerier realiserede i 2016 en afsætning på 140,6 mio. daggamle kyllinger, hvoraf 120,5 mio. stk. blev solgt til hjemmemarkedet og 20,1 mio. stk. blev eksporteret. Det samlede salg lå 2,5 mio. stk. over niveauet i 2015 og kan relateres til en pæn fremgang i indsættningerne på hjemmemarkedet. Eksporten af rugeæg fra Danmark udgjorde i perioden 23,2 mio. stk., hvilket var et fald på 6,6 mio. stk. i forhold til året før.





DanHatch koncernens to udenlandske rugeriselskaber i henholdsvis Polen og Finland oplevede ligeledes en salgsvækst i året, og et nyt rugeæggsanlæg i Polen med en produktionskapacitet på ca. 10 mio. rugeæg blev indviet.

Udvidelsen af de finske rugerifaciliteter og integrationen i DanHatch koncernen har i 4. kvartal betydet, at rugeriet Kokemäki er blevet omdannet til et eksportrugeri, hvorfra der leveres daggamle kyllinger til blandt andet det estiske marked.

### Den danske slagtekyllingeproduktion

Sundhedsstatusen i den danske slagtekyllingeproduktion er i 2016 blevet normaliseret efter de ekstraordinære sygdomsproblemer, som udfordrede branchen i 2015. Der har samtidig været en positiv udvikling i produktiviteten især på tilvækst og foderforbrug. Produktiviteten i forældredyrsleddet har ligeledes udviklet sig gunstigt.

Det ene af de to danske rugerier blev i slutningen af september måned ramt af salmonellasmitte. Den konstaterede salmonellatype blev introduceret til rugeriet via et parti rugeæg, og gav anledning til overførsel af salmonellasmitte til 14 slagtekyllingestalde og medførte et større saneringsarbejde samt betydelige erstatningsbetalinger.

Mange europæiske lande herunder Danmark blev i årets sidste måneder ramt af fugleinfluenza. Fjerkræslagterne har i konsekvens heraf nedsat deres afregning til slagtekyllingeproducenterne betydeligt, ligesom prisen på daggamle kyllinger er midlertidigt reduceret. Det er forventningen, at den negative markedspåvirkning for

danske slagtekyllingeprodukter grundet fugleinfluenza vil fortsætte et stykke ind i 2017.

Det er forventningen, at salget af daggamle kyllinger til hjemmemarkedet i 2017 vil forblive stabilt. Salget af daggamle kyllinger til eksport forventes samtidig at ville udvise en pæn stigning i forhold til 2016.

### Svineproduktionen

DanHatch koncernens svineselskaber har i 2016 haft aktiviteter på ni so-anlæg med produktion af 30 kgs grise. Der er i alt produceret ca. 360.000 smågrise baseret på ca. 11.300 årssøer. Gennem året har stigende afsætningspriser på smågrise sammen med øget effektivitet løbende medført et kraftigt forbedret økonomisk resultat i forhold til 2015.

Koncernens overordnede strategi har i flere år været at foretage en kontrolleret afvikling af svineaktiviteterne. I 2016 er der afhændet et tomt produktionsanlæg til slagtesvin beliggende i Tyskland. I 2017 forventes yderligere frasalg.

### Ekspansion og konsolidering

En væsentlig strategisk målsætning for DanHatch koncernen er gradvist at udvide rugeriaktiviteterne i Østersøregionen samt på øvrige markeder i Europa med vækstpotentiale og behov for strukturelle tilpasninger. DanHatch koncernen forventer i de kommende år en vækst i eksporten samt en udvidelse af de internationale rugeriaktiviteter baseret på akquisitioner eller nyetableringer på enten eksisterende eller nye markeder.





# REGNSKAB





# LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 for Danish Agro a.m.b.a.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

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

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

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Karise, den 20. februar 2017

## DIREKTION:



Christian Pagaard Junker  
Koncernchef, Group CEO



Henning Haahr  
Vicekoncernchef, Group CFO

Henrik Peter Stilund



Henrik Peter Stilund

Henning Fogh



Henning Fogh

## BESTYRELSE:



Jørgen Hesselbjerg Mikkelsen  
Formand



Hans Bonde Hansen  
Næstformand



Heino Møiholm Hansen  
Næstformand



Lars Svenning Bach



Niels Jørgen Bønløkke



Jørgen Damgaard



Niels Beck Brems Jensen



Michael Lundgaard Nielsen



Søren Steen Smaibro



Karsten Madsen  
Medarbejderrepræsentant

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

## TIL KAPITALEJERNE I DANISH AGRO A.M.B.A.

### Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Danish Agro a.m.b.a. for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

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

### Grundlag for konklusion

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

### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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

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

### Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet

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

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

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

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

#### Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

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

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

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

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

København, den 20. februar 2017

Deloitte  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33 96 35 56

  
Anders Oldau Gjelstrup  
Statsautoriseret revisor

  
Rasmus Brodd Johnsen  
Statsautoriseret revisor





# BALANCE

Pr. 31. december

	KONCERN		MODERSELSKAB		
note	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.	
<b>AKTIVER</b>					
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	1.430	1.321	0	0
	Erhvervede rettigheder	85.642	60.116	0	0
	Goodwill	814.731	780.531	17.893	21.224
	Udviklingsprojekter under udførelse	4.297	12.043	0	0
<b>10</b>	<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	<b>906.100</b>	<b>854.011</b>	<b>17.893</b>	<b>21.224</b>
	Grunde og bygninger	4.132.092	3.921.694	1.701.853	1.670.202
	Produktionsanlæg og maskiner	1.039.723	760.755	198.773	195.726
	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	189.766	156.860	33.764	39.021
	Materielle anlægsaktiver under udførelse	48.634	89.613	4.454	49.497
<b>11</b>	<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>5.410.215</b>	<b>4.928.922</b>	<b>1.938.844</b>	<b>1.954.446</b>
	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	0	5.377.349	5.090.158
	Kapitalandele i associerede virksomheder	386.248	351.788	287.921	256.806
	Andre værdipapirer og kapitalandele	560.218	515.149	2.577	9.052
	Andre tilgodehavender	23.350	23.072	0	0
<b>12</b>	<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	<b>969.816</b>	<b>890.009</b>	<b>5.667.847</b>	<b>5.356.016</b>
	<b>ANLÆGSAKTIVER</b>	<b>7.286.131</b>	<b>6.672.942</b>	<b>7.624.584</b>	<b>7.331.686</b>
	Varebeholdninger	4.003.327	4.369.267	442.164	556.966
<b>13</b>	<b>Varebeholdninger</b>	<b>4.003.327</b>	<b>4.369.267</b>	<b>442.164</b>	<b>556.966</b>
<b>14</b>	<b>Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser</b>	<b>2.737.914</b>	<b>2.306.202</b>	<b>400.780</b>	<b>471.482</b>
	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	0	0	87.421	85.642
	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	9.901	2.730	8.964	2.730
	Andre tilgodehavender	329.232	156.755	1.716	1.477
<b>15</b>	<b>Udskudt skatteaktiv</b>	<b>67.399</b>	<b>50.011</b>	<b>23.584</b>	<b>73.509</b>
	Selskabsskat	8.646	6.861	951	575
	Periodeafgrænsningsposter	80.545	70.045	21.198	17.991
	<b>Tilgodehavender</b>	<b>3.233.637</b>	<b>2.592.604</b>	<b>544.614</b>	<b>653.406</b>
	Andre værdipapirer	28.506	28.496	0	0
	Værdipapirer og kapitalandele	28.506	28.496	0	0
	<b>Likvide beholdninger</b>	<b>98.937</b>	<b>122.896</b>	<b>1.312</b>	<b>1.197</b>
	<b>OMSÆTNINGSAKTIVER</b>	<b>7.364.407</b>	<b>7.113.263</b>	<b>988.090</b>	<b>1.211.569</b>
	<b>AKTIVER</b>	<b>14.650.538</b>	<b>13.786.205</b>	<b>8.612.674</b>	<b>8.543.255</b>

note	KONCERN		MODERSELSKAB		
	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.	
<b>PASSIVER</b>					
16	Andelskapital	248.724	227.769	248.724	227.769
	Forrentning af andelskapital III og IV	13	26	13	26
	Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode	108.638	92.539	1.426.090	1.164.297
	Reserve for dagsværdiregulering af sikringsinstrumenter	-214.672	-201.204	-210.067	-193.425
	Dispositionsfond	2.243.000	1.952.000	921.000	872.000
	Overført til næste år	1.179	923	1.122	1.386
	Forslag til udbytte og overskudsandele	35.000	30.000	35.000	30.000
17	Minoritetsinteresser	1.993.624	2.036.298	0	0
	<b>EGENKAPITAL</b>	<b>4.415.506</b>	<b>4.138.351</b>	<b>2.421.882</b>	<b>2.102.053</b>
18	Hensættelse til udskudt skat	24.850	14.419	0	0
19	Andre hensatte forpligtelser	50.100	69.495	0	0
	<b>HENSATTE FORPLIGTELSE</b>	<b>74.950</b>	<b>83.914</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Gæld til realkreditinstitutter	1.030.340	1.065.966	793.617	882.299
	Kreditinstitutter	2.845.590	3.162.399	948.717	945.763
	Anden gæld	280.433	270.887	269.317	252.843
20	<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	<b>4.156.363</b>	<b>4.499.252</b>	<b>2.011.651</b>	<b>2.080.905</b>
	Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	314.072	406.484	104.115	110.619
	Kreditinstitutter	1.600.847	887.284	259.500	108.990
	Modtagne forudbetalinger fra kunder	1.520.079	1.272.247	1.135.954	917.697
	Leverandører af varer og tjenesteydelser	1.763.585	1.726.414	126.614	128.967
	Gæld til tilknyttede virksomheder	0	0	2.469.841	3.020.827
	Gæld til associerede virksomheder	1.878	1.771	1.878	1.771
	Selskabsskat	59.193	45.819	0	0
	Anden gæld	624.412	613.220	81.239	71.426
	Periodeafgrænsningsposter	119.653	111.449	0	0
	<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>	<b>6.003.719</b>	<b>5.064.688</b>	<b>4.179.141</b>	<b>4.360.297</b>
	<b>GÆLDSFORPLIGTELSE</b>	<b>10.160.082</b>	<b>9.563.940</b>	<b>6.190.792</b>	<b>6.441.202</b>
	<b>PASSIVER</b>	<b>14.650.538</b>	<b>13.786.205</b>	<b>8.612.674</b>	<b>8.543.255</b>
21	Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser				
22	Leje- og leasingforpligtelser				
23	Revisionshonorar				
24	Nærtstående parter				
25	Begivenheder efter regnskabsårets afslutning				



# EGENKAPITALFORKLARING

KONCERN									
	Andels- kapital t.kr.	Forrentning af andels- kapital t.kr.	Reserve for nettoop- skrivning efter indre værdis- metode t.kr.	Reserve for dagsværdi- regulering af sikrings- instrumenter t.kr.	Disposi- tionsfond t.kr.	Overført til næste år t.kr.	Forslag til udbytte og overskuds- andele t.kr.	Minoritets- interesser t.kr.	Ialt t.kr.
Egenkapital pr. 1. januar	227.769	26	92.539	-201.204	1.952.000	923	30.000	2.036.298	4.138.351
Overskudsandele	29.152				848		-30.000		0
Udbetalt i årets løb	-8.210							-91.160	-99.370
Forrentning af andels- kapital III og IV	13	-26							-13
Regulering af sikrings- instrumenter				-13.468	-3.174				-16.642
Egenkapitalbevægelser i datterselskaber			-3.390		-7.951			-7.687	-19.028
Afgang minoritets- interesser								-126.184	-126.184
Årets resultat		13	19.489		301.277	256	35.000	182.357	538.392
<b>Egenkapital pr. 31. december</b>	<b>248.724</b>	<b>13</b>	<b>108.638</b>	<b>-214.672</b>	<b>2.243.000</b>	<b>1.179</b>	<b>35.000</b>	<b>1.993.624</b>	<b>4.415.506</b>

MODERSELSKAB									
	Andels- kapital t.kr.	Forrentning af andels- kapital t.kr.	Reserve for nettoop- skrivning efter indre værdis- metode t.kr.	Reserve for dagsværdi- regulering af sikrings- instrumenter t.kr.	Disposi- tionsfond t.kr.	Overført til næste år t.kr.	Forslag til udbytte og overskuds- andele t.kr.	Minoritets- interesser t.kr.	Ialt t.kr.
Egenkapital pr. 1. januar	227.769	26	1.164.297	-193.425	872.000	1.386	30.000	0	2.102.053
Overskudsandele	29.152				848		-30.000		0
Udbetalt i årets løb	-8.210								-8.210
Forrentning af andels- kapital III og IV	13	-26							-13
Regulering af sikrings- instrumenter				-16.642					-16.642
Egenkapitalbevægelser i datterselskaber			-14.979		3.638				-11.341
Årets resultat		13	276.772		44.514	-264	35.000		356.035
<b>Egenkapital pr. 31. december</b>	<b>248.724</b>	<b>13</b>	<b>1.426.090</b>	<b>-210.067</b>	<b>921.000</b>	<b>1.122</b>	<b>35.000</b>	<b>0</b>	<b>2.421.882</b>

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

	KONCERN	
	2016	2015
	t.kr.	t.kr.
Resultat før skat	625.962	603.116
Reguleringer af afskrivninger	470.021	388.796
Reguleringer af avance og tab ved salg af anlægsaktiver	-39.430	-33.549
Reguleringer af resultat af kapitalandele	-85.804	-72.344
Reguleringer af hensatte forpligtelser	-35.766	-3.541
Betalt selskabsskat	-67.267	-55.431
<b>Driftens likviditetsbidrag</b>	<b>867.716</b>	<b>827.047</b>
Ændring i varebeholdninger	713.080	-549.723
Ændring i tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	-127.878	37.280
Ændring i øvrige omsætningsaktiver	-201.191	136.419
Ændring i modtagne forudbetaling fra kunder	207.172	18.352
Ændring i leverandører af varer og tjenesteydelser	-62.199	22.563
Ændring i øvrige kortfristede gældsforpligtelser	-60.827	-19.775
<b>Ændring i arbejdskapital</b>	<b>468.157</b>	<b>-354.884</b>
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>	<b>1.335.873</b>	<b>472.163</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver, netto	-143.128	-182.788
Køb af materielle anlægsaktiver, netto	-277.342	-813.233
Køb af finansielle anlægsaktiver, netto	-391.238	-1.054.367
Modtaget udbytte fra associerede virksomheder	18.893	20.854
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>	<b>-792.815</b>	<b>-2.029.534</b>
Udbetalt andelskapital	-8.223	-5.478
Udbytte minoritetsaktionærer	-91.160	-93.617
Afgang minoritetsaktionærer	-130.839	676.870
Afdrag på langfristede gældsforpligtelser	-452.844	2.044.951
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>-683.066</b>	<b>2.622.726</b>
<b>Ændring i likvider</b>	<b>-140.008</b>	<b>1.065.355</b>
Likvide beholdninger, primo	-764.388	-1.067.372
Likvide beholdninger fra køb og salg af virksomheder	-597.514	-762.371
<b>Likvide beholdninger, ultimo</b>	<b>-1.501.910</b>	<b>-764.388</b>
<b>Specificeres således:</b>		
Likvide beholdninger	98.937	122.896
Kreditinstitutter	-1.600.847	-887.284
<b>Likvide beholdninger, ultimo</b>	<b>-1.501.910</b>	<b>-764.388</b>

# ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Årsrapporten for Danish Agro a.m.b.a. er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

## GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med at de indtjenes. Herunder indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser. I resultatopgørelsen indregnes ligeledes alle omkostninger, herunder afskrivninger, nedskrivninger og hensatte forpligtelser.

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

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

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

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

## KONCERNREGSKABET

Koncernregnskabet omfatter modervirksomheden Danish Agro a.m.b.a. samt de tilknyttede virksomheder, hvori selskabet direkte eller indirekte besidder mere end 50 % af aktiekapitalen eller på anden måde kan udøve bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20 % og 50 % af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende, indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

Ved konsolideringen foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser, interne mellemværender og udbytter samt realiserede og urealiserede fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

Regnskabstal for dattervirksomhederne, som indgår i koncernregnskabet, er opgjort i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

Dattervirksomhedernes regnskabsposter indregnes 100% i koncernregnskabet. Minoritetsinteressernes forholds-

mæssige andel af resultatet og egenkapitalen præsenteres som særskilte poster i henholdsvis resultatdisponeringen og koncernens egenkapital.

Den forholdsmæssige andel af indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder indgår i resultatopgørelsen.

Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder omfatter fortjeneste ved salg af kapitalandele i tilknyttede virksomheder.

## VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet.

Koncerninterne virksomhedssammenslutninger behandles efter sammenlægningsmetoden og de omfattende selskabers aktiver og forpligtelser opgjort til regnskabsmæssig værdi pr. sammenlægningstidspunktet sammenlægges og der foretages tilpasning af sammenligningstallene.

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

Fusioner samt kontrolskifte i nye dattervirksomheder er alle behandlet efter overtagelsesmetoden. Sammenligningstal fra tidligere år korrigeres ikke.

## OMREGNING AF FREMMED VALUTA

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell post.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, måles til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller gældens opståen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Ved indregning af udenlandske datter- og associerede virksomheder, der er selvstændige enheder, omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser for månederne, som ikke afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurser. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Goodwill betragtes som tilhørende den selvstændige udenlandske enhed og omregnes til balancedagens kurs. Kursdifferencer, opstået ved omregning af udenlandske dattervirksomheders egenkapital



ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved omregning af resultatopgørelser fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser, indregnes direkte på egenkapitalen.

Kursregulering af mellemværender med selvstændige udenlandske dattervirksomheder, der anses for en del af den samlede investering i den pågældende dattervirksomhed, indregnes direkte på egenkapitalen.

### AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang i balancen til kostpris og måles efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indregnes under henholdsvis "andre tilgodehavender" og "langfristet gæld".

Ændres dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er beregnet på sikring af indregnede aktiver eller forpligtelser, indregnes ændringen i resultatopgørelsen sammen med eventuelle ændringer i dagsværdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

Ændres dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige transaktioner, indregnes ændringen i tilgodehavender eller gæld samt direkte på egenkapitalen. Resultater den fremtidige transaktion i indregning af aktiver eller forpligtelser, overføres beløb, som blev indregnet på egenkapitalen, fra egenkapitalen og indregnes i kostprisen for henholdsvis aktivet eller forpligtelsen. Resultater den fremtidige transaktion i indtægter eller omkostninger, overføres beløb, som blev indregnet på egenkapitalen, til resultatopgørelsen i den periode, hvor det sikrede påvirker resultatopgørelsen.

For eventuelle afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdi løbende i resultatopgørelsen.

### RESULTATOPGØRELSEN

#### Nettoomsætning

Nettoomsætning ved salg af handelsvarer og færdigvarer indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovertagelse til køber har fundet sted. Nettoomsætning indregnes eksklusive moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget.

#### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger, der afholdes for at opnå nettoomsætningen, herunder omkostninger til råvarer, hjælpematerialer og produktionspersonale samt udviklingsomkostninger og afskrivninger.

#### Distributionsomkostninger

Distributionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til distribution af solgte varer og til salgskampagner, herunder omkostninger til salgs- og distributionspersonale, reklameomkostninger og afskrivninger.

#### Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til ledelse og administration af selskabet, herunder omkostninger til det administrative personale og ledelsen samt kontorholdsomkostninger og afskrivninger.

#### Andre driftsindtægter og driftsomkostninger

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger omfatter indtægter og omkostninger af sekundær karakter set i forhold til selskabets hovedaktivitet, herunder resultat af kapitalandele i visse associerede virksomheder.

#### Andre finansielle indtægter og omkostninger

Andre finansielle indtægter og omkostninger omfatter renteindtægter og -omkostninger, rentedelen af finansielle leasingydelse, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer, gældsforpligtelser og transaktioner i fremmed valuta, amortiseringstillæg og -fradrag vedrørende prioritetsgæld mv. samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

Renteomkostninger og øvrige finansielle omkostninger vedrørende fremstilling af aktiver indregnes ikke i kostprisen for aktiver, men indregnes i resultatopgørelsen på tidspunktet for deres afholdelse.

#### Skat af årets resultat

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

### BALANCEN

#### Immaterielle anlægsaktiver

Erhvervet goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Goodwill afskrives lineært over den vurderede økonomiske brugstid, der er vurderet til 5 – 20 år og er længst for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil. Goodwill nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end regnskabsmæssig værdi.

Udviklingsprojekter vedrørende produkter og processer, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller udviklingsmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at

fremstille, markedsføre eller anvende det pågældende produkt eller den pågældende proces, indregnes som immaterielle anlægsaktiver. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen, når omkostningerne afholdes.

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

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

Erhvervede immaterielle rettigheder i form af patenter og licenser måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter afskrives over den resterende patentperiode, og licenser afskrives over aftaleperioden, dog maksimalt 20 år. Øvrige immaterielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

#### **Materielle anlægsaktiver**

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

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

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

Bygninger	20 - 50 år
Produktionsanlæg og maskiner	4 - 12 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	4 - 12 år

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

Fortjeneste eller tab ved afhændelse af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgspris med fradrag af salgsmomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes

i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter eller andre driftsomkostninger.

#### **Kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder**

Kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder indregnes og måles efter den indre værdis metode i moderselskabets regnskab til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi.

I resultatopgørelsen indregnes selskabets andel af virksomhedernes resultat efter eliminering af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab og med fradrag eller tillæg af afskrivning på henholdsvis goodwill og negativ goodwill. Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder inden for koncernens primære forretningsområder, hvor der deltages i den daglige drift, indregnes som andre driftsindtægter.

Nettoopskrivning af kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder overføres i moderselskabets regnskab under egenkapitalen til reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode i det omfang, den regnskabsmæssige værdi overstiger anskaffelsværdien.

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

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

Værdipapirer og kapitalandele, der er indregnet under anlægsaktiver, måles til dagsværdi.

#### **Varebeholdninger**

Varebeholdninger måles til kostpris på grundlag af vejede gennemsnitspriser. Er nettorealiseringsværdien af varebeholdninger lavere end kostprisen, nedskrives til denne lavere værdi.

Kostpris af handelsvarer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostpris for fremstillede færdigvarer samt varer under fremstilling omfatter kostpris for råvarer, hjælpematerialer og direkte løn med tillæg af direkte og indirekte produktionsomkostninger.

Nettorealiseringsværdien for varebeholdninger opgøres som salgspris med fradrag af såvel færdiggørelsesomkostninger som omkostninger, der afholdes for at effektivere salget. Nettorealiseringsværdien fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, kurans og udvikling i forventet salgspris.

#### **Tilgodehavender**

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominal værdi. Værdien reduceres med nedskrivning til imødegåelse af forventede tab.

### **Periodeafgrænsningsposter**

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

### **Selskabsskat og udskudt skat**

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

Udskudt skat er skatten af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser opgjort på grundlag af den planlagte anvendelse af aktivet henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

Udskudt skatteaktiv, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil det forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser.

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

### **Andre hensatte forpligtelser**

Andre hensatte forpligtelser omfatter besluttede omstruktureringer, garantiforpligtelser mv. Disse indregnes og måles som den på balancetidspunktet bedste vurdering af de udgifter, der er nødvendige for på balancedagen at afvikle forpligtelserne. Ved erhvervelse af virksomheder hensættes til omkostninger vedrørende omstruktureringer i den overtagne virksomhed, som er besluttet på overtagelsestidspunktet.

### **Gældsforpligtelser**

Finansielle forpligtelser indregnes ved lånoptagelse til det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden.

Andre gældsforpligtelser, som omfatter gæld til leverandører, tiiknyttede og associerede virksomheder samt anden gæld, måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

### **Andelskapital samt udbetalinger til andelshavere**

Personlige medlemmer samt foreninger, selskaber og institutioner, der ønsker at være medlemmer, forpligter

sig, i henhold til selskabets vedtægter § 5, til at tegne et andelskapitalbeløb svarende til 6 % af gennemsnittet af de sidste 3 års omsætning med foreningen, dog minimum kr. 10.000 og maksimum kr. 100.000.

i det omfang der udloddes overskud, hensættes beløbet til andelskapital.

Når et medlem fylder 65 år, kan udbetaling finde sted over en 5 årig periode med lige store beløb.

### **PENGESTRØMSOPGØRELSE**

Pengestrømsopgørelsen viser koncernens pengestrømme fordelt på driftsaktivitet, investeringsaktivitet og finansieringsaktivitet for året, årets forskydning i likvider samt likvider ved årets begyndelse og afslutning.

#### **Pengestrøm fra driftsaktivitet**

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital samt betalt selskabsskat.

#### **Pengestrøm fra investeringsaktivitet**

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betaling i forbindelse med køb og salg af immaterielle-, materielle- og finansielle anlægsaktiver.

#### **Pengestrøm fra finansieringsaktivitet**

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld med videre.

#### **Likvider**

Likvider omfatter likvide beholdninger samt gæld til kreditinstitutter.

### **DEFINITION AF HOVED- OG NØGLETAL**

Følgende nøgletal er anvendt:

#### **Resultat før skat i % af omsætning:**

Årets resultat før skat i forhold til nettoomsætning

#### **Resultat efter skat i % af omsætning:**

Årets resultat efter skat i forhold til nettoomsætning

#### **Resultat før skat i % af egenkapital:**

Årets resultat før skat i forhold til egenkapitalen primo

#### **Resultat efter skat i % af egenkapital:**

Årets resultat efter skat i forhold til egenkapitalen primo

#### **Soliditetsprocent:**

Egenkapitalen ultimo i procent af aktiver i alt

#### **Kreditdage/varedebitorer:**

Tilgodehavende fra salg og tjenesteydelser excl. moms omregnet til år / nettoomsætningen



# NOTER

note	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.
<b>1. NETTOOMSÆTNING</b>				
Varesalg	31.248.633	28.226.409	6.600.033	6.922.774
Produktionsindtægter m.m.	299.737	249.767	127.040	131.950
	<b>31.548.370</b>	<b>28.476.176</b>	<b>6.727.073</b>	<b>7.054.724</b>
<b>Nettoomsætningen er fordelt således:</b>				
Agribusiness Denmark	7.724.108	8.215.937	6.727.073	7.054.724
Agribusiness International	15.927.287	12.610.440	0	0
Agribusiness Support	3.340.900	2.926.772	0	0
Agribusiness Machinery	1.655.407	1.764.667	0	0
Special Feed	1.651.178	1.721.333	0	0
Food Activities	1.249.490	1.237.027	0	0
	<b>31.548.370</b>	<b>28.476.176</b>	<b>6.727.073</b>	<b>7.054.724</b>
Danmark	12.327.820	12.388.396	6.727.073	7.054.724
Sverige	1.607.480	1.061.548	0	0
Norge	265.005	182.489	0	0
Finland	5.816.854	6.534.944	0	0
Estland	1.690.572	1.893.788	0	0
Letland	1.002.292	992.580	0	0
Litauen	1.139.162	1.128.751	0	0
Polen	621.293	712.323	0	0
Tyskland	6.745.728	3.316.571	0	0
Øvrige	332.164	264.786	0	0
	<b>31.548.370</b>	<b>28.476.176</b>	<b>6.727.073</b>	<b>7.054.724</b>
<b>2. PERSONALEOMKOSTNINGER</b>				
Lønninger og gager	1.374.101	1.171.954	301.777	277.159
Pensionsbidrag	127.834	124.275	27.512	27.501
Andre omkostninger til social sikring	128.717	89.098	3.051	3.095
	<b>1.630.652</b>	<b>1.385.327</b>	<b>332.340</b>	<b>307.755</b>
<b>Personaleomkostningerne er fordelt således:</b>				
Produktionsomkostninger	414.191	340.026	14.668	15.465
Distributionsomkostninger	846.270	735.283	195.042	191.304
Administrationsomkostninger	370.191	310.018	122.630	100.986
	<b>1.630.652</b>	<b>1.385.327</b>	<b>332.340</b>	<b>307.755</b>
<b>Løn og vederlag til bestyrelse og direktion:</b>				
Bestyrelse	4.617	4.511	3.500	3.500
Direktion	46.271	23.777	38.692	16.730
	<b>50.888</b>	<b>28.288</b>	<b>42.192</b>	<b>20.230</b>
Gennemsnitlig antal ansatte	4.346	3.928	545	559

	KONCERN		MODERSELSKAB	
note	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.
<b>3. AFSKRIVNINGER</b>				
Færdiggjorte udviklingsprojekter	289	917	0	0
Erhvervede rettigheder	22.801	17.967	0	0
Goodwill	82.406	72.977	3.331	3.331
Bygninger	131.422	127.850	32.272	31.890
Produktionsanlæg og maskiner	156.584	128.223	39.777	40.788
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	76.519	40.862	15.590	13.110
	<b>470.021</b>	<b>388.796</b>	<b>90.970</b>	<b>89.119</b>
<b>Afskrivningerne er fordelt således:</b>				
Produktionsomkostninger	253.897	225.244	36.025	36.339
Distributionsomkostninger	124.049	99.277	36.025	36.339
Administrationsomkostninger	92.075	64.275	18.920	16.441
	<b>470.021</b>	<b>388.796</b>	<b>90.970</b>	<b>89.119</b>
<b>4. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER</b>				
Fortjeneste ved salg af anlægsaktiver	41.913	41.231	2.981	2.044
Andre driftsindtægter	109.639	78.742	73.271	63.622
	<b>151.552</b>	<b>119.973</b>	<b>76.252</b>	<b>65.666</b>
<b>5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER</b>				
Tab ved salg af anlægsaktiver	2.483	7.682	0	0
Andre driftsomkostninger	4.494	4.569	0	0
	<b>6.977</b>	<b>12.251</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>6. ANDRE FINANSIELLE INDTÆGTER</b>				
Renteindtægter tilknyttede virksomheder	0	0	217	8
Øvrige renteindtægter og lignende indtægter	97.846	76.663	19.812	14.291
	<b>97.846</b>	<b>76.663</b>	<b>20.029</b>	<b>14.299</b>
<b>7. ANDRE FINANSIELLE OMKOSTNINGER</b>				
Renteudgifter tilknyttede virksomheder	0	0	66.587	36.449
Øvrige renteudgifter og lignende udgifter	196.693	210.113	74.323	106.856
	<b>196.693</b>	<b>210.113</b>	<b>140.910</b>	<b>143.305</b>
<b>8. SELSKABSSKAT</b>				
Beregnet selskabsskat	79.190	61.330	-18.763	-39.815
Regulering af skat tidligere år	-124	-2.778	-80	0
Regulering af udskudt skat	8.504	58.386	38.583	52.298
	<b>87.570</b>	<b>116.938</b>	<b>19.740</b>	<b>12.483</b>
<b>9. RESULTATDISPONERING</b>				
Årets resultat	538.392	486.178	356.035	302.017
Overført fra tidligere år	923	2.838	1.386	1.660
	<b>539.315</b>	<b>489.016</b>	<b>357.421</b>	<b>303.677</b>
<b>Som foreslås fordelt således:</b>				
Forrentning af andelskapital III og IV	13	26	13	26
Overskudsandele til medlemmer	35.000	30.000	35.000	30.000
Overført til reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode	19.489	3.194	276.772	222.862
Overført til dispositionsfond	301.277	270.712	44.514	49.403
Overført til næste år	1.179	923	1.122	1.386
Overført til minoritetsinteressers	182.357	184.161	0	0
	<b>539.315</b>	<b>489.016</b>	<b>357.421</b>	<b>303.677</b>

KONCERN

note	Færdiggjorte udviklingsprojekter t.kr.	Erhvervede rettigheder t.kr.	Goodwill t.kr.	Udviklingsprojekter under udførelse t.kr.
<b>10. IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER</b>				
Kostpris pr. 1. januar	4.813	132.117	1.366.776	12.043
Regulering vedrørende tidligere år	-4.813	5.749	-912	0
Tilgang ved virksomhedskøb	1.790	12.010	1.522	493
Valutakursregulering	-74	-1.205	-1.864	-47
Tilgang i året	0	36.453	130.550	6.669
Afgang i året	0	-1.510	-33.928	-14.861
<b>Kostpris pr. 31. december</b>	<b>1.716</b>	<b>183.614</b>	<b>1.462.144</b>	<b>4.297</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar	3.492	72.001	586.245	0
Regulering vedrørende tidligere år	-3.492	3.884	-367	0
Tilgang ved virksomhedskøb	0	97	0	0
Valutakursregulering	-3	-527	-1.400	0
Årets af- og nedskrivninger	289	22.801	82.406	0
Tilbageførte af- og nedskrivninger på årets afgang	0	-284	-19.471	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december</b>	<b>286</b>	<b>97.972</b>	<b>647.413</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december</b>	<b>1.430</b>	<b>85.642</b>	<b>814.731</b>	<b>4.297</b>

MODERSELSKAB

	Færdiggjorte udviklingsprojekter t.kr.	Erhvervede rettigheder t.kr.	Goodwill t.kr.	Udviklingsprojekter under udførelse t.kr.
Kostpris pr. 1. januar	0	0	39.088	0
<b>Kostpris pr. 31. december</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39.088</b>	<b>0</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar	0	0	17.864	0
Årets af- og nedskrivninger	0	0	3.331	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21.195</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.893</b>	<b>0</b>



KONCERN

note	Grunde og bygninger t.kr.	Produktions- anlæg og maskiner t.kr.	Andre anlæg, drifts- materiel og inventar t.kr.	Materielle anlægsakti- ver under udførelse t.kr.
<b>11. MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER</b>				
Kostpris pr. 1. januar	5.280.866	2.076.212	448.356	89.613
Regulering vedrørende tidligere år	2.379	8.827	-40.601	945
Tilgang ved virksomhedskøb	227.678	302.267	44.936	299
Valutakursregulering	-20.314	-16.157	-2.309	-509
Tilgang i året	202.932	165.714	117.843	82.237
Afgang i året	-268.862	-145.197	-84.180	-123.951
<b>Kostpris pr. 31. december</b>	<b>5.424.679</b>	<b>2.391.666</b>	<b>484.045</b>	<b>48.634</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar	1.359.172	1.315.457	291.496	0
Regulering vedrørende tidligere år	4.991	8.775	-40.287	0
Tilgang ved virksomhedskøb	0	4.848	7.751	0
Valutakursregulering	-3.528	-3.148	-1.007	0
Årets af- og nedskrivninger	131.422	156.584	76.519	0
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger	-199.470	-130.573	-40.193	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december</b>	<b>1.292.587</b>	<b>1.351.943</b>	<b>294.279</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december</b>	<b>4.132.092</b>	<b>1.039.723</b>	<b>189.766</b>	<b>48.634</b>

MODERSELSKAB

	Grunde og bygninger t.kr.	Produktions- anlæg og maskiner t.kr.	Andre anlæg, drifts- materiel og inventar t.kr.	Materielle anlægsakti- ver under udførelse t.kr.
Kostpris pr. 1. januar	1.981.590	512.150	112.723	49.497
Regulering vedrørende tidligere år	0	0	-40.094	0
Tilgang i året	64.585	46.892	10.801	34.541
Afgang i året	-2.847	-49.414	-5.469	-79.584
<b>Kostpris pr. 31. december</b>	<b>2.043.328</b>	<b>509.628</b>	<b>77.961</b>	<b>4.454</b>
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar	311.388	316.424	73.702	0
Regulering vedrørende tidligere år	0	0	-40.094	0
Årets af- og nedskrivninger	32.272	39.777	15.590	0
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger	-2.185	-45.346	-5.001	0
<b>Af- og nedskrivninger pr. 31. december</b>	<b>341.475</b>	<b>310.855</b>	<b>44.197</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december</b>	<b>1.701.853</b>	<b>198.773</b>	<b>33.764</b>	<b>4.454</b>

KONCERN			
note	Kapitalandele i associerede virksomheder t.kr.	Andre værdi- papirer og kapitalandele t.kr.	Andre tilgode- havender t.kr.
<b>12. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER</b>			
Kostpris pr. 1. januar	259.249	477.633	23.072
Tilgang ved virksomhedskøb	134	1.246	647
Valutakursregulering	-8	-70	-26
Tilgang i året	18.235	500	1.203
Afgang i året	0	-6.814	-1.546
<b>Kostpris pr. 31. december</b>	<b>277.610</b>	<b>472.495</b>	<b>23.350</b>
Værdireguleringer pr. 1. januar	92.539	37.516	0
Valutakursregulering	0	25	0
Udloddet udbytte	-4.779	0	0
Andel af egenkapitalbevægelser	-3.390	0	0
Andel af årets resultat	24.809	50.033	0
Afskrivning goodwill	-541	0	0
Tilbageførsel vedrørende afgang	0	149	0
<b>Værdireguleringer pr. 31. december</b>	<b>108.638</b>	<b>87.723</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december</b>	<b>386.248</b>	<b>560.218</b>	<b>23.350</b>

MØDERSELSKAB			
	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder t.kr.	Kapitalandele i associerede virksomheder t.kr.	Andre værdi- papirer og kapitalandele t.kr.
Kostpris pr. 1. januar	4.003.456	179.211	25.147
Tilgang i året	50.000	13.235	0
Afgang i året	-6.722	0	-6.500
<b>Kostpris pr. 31. december</b>	<b>4.046.734</b>	<b>192.446</b>	<b>18.647</b>
Værdireguleringer pr. 1. januar	1.086.702	77.595	-16.095
Valutakursregulering	0	0	25
Udloddet udbytte	-94.110	0	0
Andel af egenkapitalbevægelser	-12.887	-2.753	0
Regulering til ændret ejerandel	661	0	0
Andel af årets resultat	344.132	21.086	0
Afskrivning på goodwill	0	-453	0
Tilbageførsel vedrørende afgang	6.117	0	0
<b>Værdireguleringer pr. 31. december</b>	<b>1.330.615</b>	<b>95.475</b>	<b>-16.070</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december</b>	<b>5.377.349</b>	<b>287.921</b>	<b>2.577</b>

MODERSELSKAB

note	Hjemsted	Ejerandel t.kr.	Resultat før skat t.kr.	Egenkapital t.kr.
<b>12. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER (FORTSAT)</b>				
<b>Kapitalandele i tilknyttede virksomheder:</b>				
	Danish Agro Shoppen A/S	Karise 100%	6.726	19.447
	Danish Agro Finance A/S	Karise 100%	71.429	852.848
	Danish Agro Byggecenter A/S	Karise 100%	1.900	7.546
	Danish Agro Machinery Holding A/S	Galten 100%	-21.107	34.229
	Vilomix International Holding A/S	Galten 75,1%	197.232	798.197
	DAVA International Holding A/S	Galten 83,8%	38.641	3.251.196
	DAVA Machinery Holding A/S	Galten 83,8%	3.268	141.511
	Dan Agro Holding A/S	Galten 77,7%	26.892	472.948
	DAVA Foods Holding A/S	Galten 77,7%	-13.277	154.843
	DLA Agro a.m.b.a.	Galten 69,0%	205.218	351.868
	Scanola A/S	Galten 75,1%	8.663	141.860
	Scanfedt A/S	Galten 81,6%	9.564	61.726
	Nordic Seed A/S	Galten 84,2%	21.782	93.831
	Nordic Seed International A/S	Galten 75,0%	3.279	18.911
	DAVA Energy A/S	Galten 81,0%	15.281	40.983
	DGF Sikring a.m.b.a.	Galten 73,7%	2.346	60.792
<b>Kapitalandele i associerede virksomheder:</b>				
	DanHatch Holding A/S *)	Vrå 50,0%	52.134	381.297
	Danish Grain Terminals Holding A/S *)	Karise 50,0%	1.344	95.842
	Aller Ejendomsselskab A/S *)	Christiansfeld 50,0%	420	16.323
	DanFertilizer A/S *)	Galten 44,1%	-1.311	28.689
	DanGødning A/S *)	Fredericia 44,1%	0	49.588
	Nagro A/S *)	Fredericia 9,9%	27.901	30.436

\*) Andel af årets resultat indregnes i andre driftsindtægter.

Der henvises i øvrigt til koncernoversigt på side 1-2.



note	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.

### 13. VAREBEHOLDNINGER

Alle varer betragtes som færdigvarer og handelsvarer, idet de kan videresælges i den foreliggende form.

### 14. TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTEYDELSER

Tilgodehavender, detail	2.234.610	1.844.779	345.552	423.117
Tilgodehavender, engros	594.594	549.605	62.469	58.014
<b>Tilgodehavender i alt</b>	<b>2.829.204</b>	<b>2.394.384</b>	<b>408.021</b>	<b>481.131</b>
Hensat til imødegåelse af tab	-91.290	-88.182	-7.241	-9.649
<b>Tilgodehavender pr. 31. december</b>	<b>2.737.914</b>	<b>2.306.202</b>	<b>400.780</b>	<b>471.482</b>

### 15. UDSKUDT SKATTEAKTIV

Udskudt skatteaktiv pr. 1. januar	50.011	107.907	73.509	151.953
Regulering tidligere år	-6.230	-101	-33.729	0
Tilgang ved virksomhedskøb	14.439	-8.636	0	0
Kursregulering	-195	209	0	0
Årets regulering	9.374	-49.368	-19.820	-78.444
Regulering via egenkapitalen	0	0	3.624	0
<b>Udskudt skatteaktiv pr. 31. december</b>	<b>67.399</b>	<b>50.011</b>	<b>23.584</b>	<b>73.509</b>

Udskudt skatteaktiv vedrører primært skattemæssige underskud i tilknyttede virksomheder i Sverige, Norge, Finland og Tyskland. Værdiansættelsen sker på baggrund af budgetter og forecast for de kommende år.

	MODERSELSKAB			
	I t.kr.	II t.kr.	III t.kr.	IV t.kr.

### 16. ANDELSKAPITAL

Andelskapital pr. 1. januar	171.587	54.687	755	740
Overført fra resultatdisponering 2015	15.944	13.208	0	0
Overførsel mellem andelskapital I og II	-44	44	0	0
Forrentning af andelskapital III og IV	0	0	13	0
Udbetalt/afskrevet i regnskabsåret	-5.746	-2.305	-100	-59
<b>Andelskapital pr. 31. december</b>	<b>181.741</b>	<b>65.634</b>	<b>668</b>	<b>681</b>

Den tegnede andelskapital udgør i alt t.kr. 313.255.

note	KONCERN		MØDERSELSKAB	
	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.
<b>17. MINORITETSINTERESSER</b>				
Minoritetsinteresser pr. 1. januar	2.036.298	1.389.178	0	0
Tilgang ved virksomhedskøb	4.655	0	0	0
Tilgang i året	65.625	681.460	0	0
Afgang i året	-196.464	-131.478	0	0
Andel udloddet udbytte	-91.160	-93.617	0	0
Valutakursregulering	-7.687	6.594	0	0
Andel af årets resultat	182.357	184.161	0	0
<b>Minoritetsinteresser pr. 31. december</b>	<b>1.993.624</b>	<b>2.036.298</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>18. HENSÆTTELSE TIL UDSKUDT SKAT</b>				
Hensættelse til udskudt skat pr. 1. januar	14.419	19.922	0	0
Regulering vedrørende tidligere år	-7.725	117	0	0
Tilgang ved virksomhedskøb	106	899	0	0
Kursregulering	-45	27	0	0
Årets regulering	18.095	-4.807	0	0
Regulering via egenkapitalen	0	-1.739	0	0
<b>Hensættelse til udskudt skat pr. 31. december</b>	<b>24.850</b>	<b>14.419</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>19. ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE</b>				
Andre hensatte forpligtelser pr. 1. januar	69.495	27.791	0	0
Regulering vedrørende tidligere år	809	-1.152	0	0
Tilgang ved virksomhedskøb	15.783	46.240	0	0
Kursregulering	-221	157	0	0
Tilgang i årets løb	29.294	63.009	0	0
Anvendt i årets løb	-65.060	-66.550	0	0
<b>Andre hensatte forpligtelser pr. 31. december</b>	<b>50.100</b>	<b>69.495</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	KONCERN		MODERSELSKAB	
note	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.
<b>20. LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSER</b>				
<b>Gæld til realkreditinstitutter</b>				
Gæld pr. 31. december	1.135.886	1.167.191	882.732	970.418
Afdrag i 2017	-105.546	-101.225	-89.115	-88.119
	<b>1.030.340</b>	<b>1.065.966</b>	<b>793.617</b>	<b>882.299</b>
<b>Restgæld der forfalder efter 5 år udgør</b>	<b>627.798</b>	<b>653.558</b>	<b>455.873</b>	<b>550.069</b>
<b>Kreditinstitutter</b>				
Gæld pr. 31. december	3.053.626	3.466.972	963.717	968.263
Afdrag i 2017	-208.036	-304.573	-15.000	-22.500
	<b>2.845.590</b>	<b>3.162.399</b>	<b>948.717</b>	<b>945.763</b>
<b>Restgæld der forfalder efter 5 år udgør</b>	<b>234.184</b>	<b>250.972</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Anden gæld</b>				
Gæld pr. 31. december	280.923	271.574	269.317	252.843
Afdrag i 2017	-490	-687	0	0
	<b>280.433</b>	<b>270.887</b>	<b>269.317</b>	<b>252.843</b>
<b>Restgæld der forfalder efter 5 år udgør</b>	<b>276.943</b>	<b>264.363</b>	<b>268.579</b>	<b>251.781</b>

I anden gæld indgår negativ dagsværdi af sikringsinstrumenter på t.kr. 275.220, der er indgået til sikring af fast rente på koncernens gæld til realkreditinstitutter.

## 21. SIKKERHEDSSTILLELSER OG EVENTUALFORPLIGTELSER M.V.

### Moderselskabet

Til sikkerhed for gæld til realkreditinstitutter kr. 883 mio. er deponeret ejerpantebreve og skadesløshedsbreve med pant i grunde og bygninger, hvis regnskabsmæssige værdi pr. 31. december 2016 udgør kr. 1.702 mio.

Til sikkerhed for tilknyttede virksomheders kreditfaciliteter i kreditinstitutter har moderselskabet afgivet selvskyldnerkaution for i alt kr. 7.639 mio. Pr. 31. december 2016 udgør gæld til kreditinstitutter kr. 3.472 mio.

Selskabet har pr. 31. december 2016 afgivet garantier på kr. 401 mio. for tilknyttede virksomheder.

Selskabet er administrationselskab i en dansk sambeskatning og hæfter derfor fra og med regnskabsåret 2013 solidarisk med de øvrige sambeskattede selskaber for den samlede selskabsskat og eventuelle forpligtelser til at indeholde kildeskat på renter, royalties og udbytter for de sambeskattede selskaber.

Der er indgået kontraktlige forpligtelser om køb og salg af handelsvarer og færdigvarer.

### Koncernen

Til sikkerhed for gæld til realkreditinstitutter kr. 1.136 mio er deponeret ejerpantebreve og skadesløshedsbreve med pant i grunde og bygninger, hvis regnskabsmæssige værdi pr. 31. december 2016 udgør kr. 2.026 mio.

Der er indgået kontraktlige forpligtelser om køb og salg af handelsvarer og færdigvarer.



note	KONCERN		MODERSELSKAB	
	2016 t.kr.	2015 t.kr.	2016 t.kr.	2015 t.kr.
<b>22. LEJE- OG LEASINGFORPLIGTELSE</b>				
Inden for 1 år	164.389	137.639	44.770	41.398
Mellem 2-5 år	293.685	260.286	135.601	111.879
Efter 5 år	199.026	174.287	98.587	97.920
	<b>657.100</b>	<b>572.212</b>	<b>278.958</b>	<b>251.197</b>
<b>23. REVISIONSHONORAR</b>				
Honorar for revision	7.677	7.215	1.295	1.118
Honorar for andre erklæringsopgaver med sikkerhed	267	191	41	61
Honorar for skatterådgivning	473	1.461	70	58
Honorar for andre ydelser	738	755	0	77
	<b>9.155</b>	<b>9.622</b>	<b>1.406</b>	<b>1.314</b>

#### 24. NÆRTSTÅENDE PARTER

Danish Agro a.m.b.a. har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter selskabets direktion og bestyrelse.

Al samhandel foregår på markedsvilkår.

#### 25. BEGIVENHEDER EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING

Der er fra balancedagen og frem til i dag ikke indtrådt væsentlige begivenheder, som forrykker vurderingen af årsrapporten, ud over de omtalte i ledelsesberetningen.

# DANISH AGROS BESTYRELSE

**Jørgen Hesselbjerg Mikkelsen\*** | 17.07.1954

*Formand*

Region Østsjælland

**Bedrift:** Bakkegården ved Herfølge. Planteavl. Medlem af Danish Agros bestyrelse siden 1986.



Bestyrelsesmedlem i Vilomix International Holding A/S, Dan Agro Holding A/S, DAVA International Holding A/S og DAVA Machinery Holding. Medlem af Formandskabet - Landbrug & Fødevarer, Medlem af Virksomhedsbestyrelsen - Landbrug & Fødevarer samt bestyrelsesformand i Alm. Brand A/S.

**Hans Bonde Hansen\*** | 10.12.1965

*Næstformand*

Region Lolland/Falster

**Bedrift:** Hoigershaab ved Nørre Aislev. Planteavl. Medlem af Danish Agros bestyrelse siden 1999.



Bestyrelsesmedlem i DAVA International Holding A/S og i DAVA Machinery Holding A/S, delegeret i DLF A/S samt repræsentantskabsmedlem i Jyske Bank A/S.

**Heino Møhlholm Hansen\*** | 28.11.1966

*Næstformand*

Region Syddjylland Vest

**Bedrift:** Mariesminde ved Varde. Økologisk mælkeproducent. Medlem af KOFs bestyrelse siden 1999 og Danish Agros bestyrelse siden 2007.



Bestyrelsesmedlem i Vilomix International Holding A/S og Dan Agro Holding A/S samt Næstformand i Naturmælk A.m.b.a.

**Lars Svenning Bach** | 29.04.1957

Region Nordjylland Syd

**Bedrift:** Kollerup Præstegaard ved Fjerritslev. Svine- og mælkeproducent. Medlem af Nordjysk Andels bestyrelse siden 2006 og Danish Agros bestyrelse siden 2014.



Bestyrelsesmedlem i Tican A/S, LVK A/S, LandboNord kreds 3, Nordjyllands Landbrugsskole, Lundbæk samt repræsentantskabsmedlem af Nyfors A/S.

**Niels Jørgen Bønliøkke** | 10.07.1953

Region Midtjylland

**Bedrift:** Lyngbygård Gods ved Brabrand samt Boelsgård A/S. Planteavl. Medlem af Danish Agros bestyrelse siden 2012.



Bestyrelsesformand i Nordic Seed A/S samt i Pajbjergfonden. Bestyrelsesmedlem i Gartneri-, Land- og Skovbrugets Arbejdsgivere (GLS-A).

**Søren Steen Smalbro** | 22.01.1965

Region Nordjylland

**Bedrift:** Tangsgård ved Hjørring. Svine- og kødkvægsproducent. Medlem af Nordjysk Andels bestyrelse siden 2000 og Danish Agros bestyrelse siden 2011.



Bestyrelsesmedlem i Landbrugets Kulturfond og Andelsfonden, byrådsmedlem Hjørring Kommune (Venstre), medlem af Teknik - og Miljøudvalget samt repræsentantskabsmedlem Nordenergi A.m.b.a.

**Jørgen Damgaard** | 06.07.1952

Region Syddjylland Øst

**Bedrift:** Overgaard ved Hejls. Svineproducent. Medlem af KOFs bestyrelse siden 1984 og Danish Agros bestyrelse siden 2007.



**Niels Beck Brems Jensen** | 01.11.1982

Region Fyn

**Bedrift:** Ladegård ved Sønderø. Svineproducent. Medlem af Danish Agros bestyrelse siden 2015.



**Michael Lundgaard Nielsen** | 11.06.1966

Region Vestsjælland

**Bedrift:** Bakkegård ved Korsør. Svineproducent. Medlem af Danish Agros bestyrelse siden 2001.



**Karsten Madsen** | 17.09.1957

*Medarbejderrepræsentant*

Chauffør i Danish Agro

**Bopæl:** Kolding. Medlem af Danish Agros bestyrelse siden 2011.



\* Medlem af nomineringsudvalget

# DANISH AGRO OG GOD SELSKABSLEDELSE

Danish Agro har siden 2014 arbejdet aktivt med Komiteen for god Selskabsledelses anbefalinger af 6. maj 2013. God selskabsledelse er et overordnet samlebegreb for en række handlemåder og initiativer, som indgår i "den gode ledelse" af større selskaber. Anbefalingerne er tilgængelige på Komiteen for god Selskabsledelses hjemmeside: [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

Danish Agros bestyrelse forholder sig aktivt til disse anbefalinger, og de er udgangspunktet, når bestyrelsen blandt andet drøfter og vurderer behovet for faglige kompetencer og erfaring i bestyrelsen samt retningslinjer for bestyrelsens samspil med direktionen. Det er blandt andet

på baggrund af disse anbefalinger, at der på generalforsamlingen i 2015, efter forslag fra Danish Agros bestyrelse, blev vedtaget et ændringsforslag til koncernens vedtægter. Vedtægtsændringen beskriver muligheden for at udpege fritvalgte bestyrelsesmedlemmer samt sammensætte et nomineringsudvalg til screening og indstilling af kandidater til bestyrelsesarbejdet i Danish Agro. Målet med vedtægtsændringen var, at det for de fritvalgte medlemmer snarere vil være bestemte kompetencer end hvem der bedst repræsenterer en bestemt region, der vil være afgørende for valgbehandlingen af de fritvalgte repræsentanter. Det giver bedre mulighed for at sammensætte de helt rigtige kompetencer i bestyrelsen.

## SELSKABSOPLYSNINGER

### SELSKABET

Danish Agro a.m.b.a.  
Køgevej 55  
4633 Karise

Telefon: 7215 8000  
Hjemmeside: [www.danishagro.dk](http://www.danishagro.dk)  
E-mail: [mail@danishagro.dk](mailto:mail@danishagro.dk)

CVR-nr.: 59 78 93 17  
Hjemsted: Karise  
Regnskabsår: 1. januar - 31. december

### REVISION

Deloitte  
Statsautoriseret Revisorspartnerselskab  
Weidekampsgade 6  
2300 København S

### BESTYRELSE

Jørgen Hesselbjerg Mikkelsen, formand  
Hans Bunde Hansen, næstformand  
Heino Maltholt Hansen, næstformand  
Lars Svenning Bach  
Niels Jørgen Børnløkke  
Søren Steen Smalbro  
Jørgen Damgaard  
Niels Beck Ørenis Jensen  
Michael Lundgaard Nielsen  
Karsten Madsen, medarbejderrepræsentant

### DIREKTION

Christian Pagaard Junker, koncernchef, Group CEO  
Hemming Haahr, vicekoncernchef, Group CFO  
Hemming Fogh, direktør  
Henrik Peter Stifund, direktør







## *Cultivating Value*

Danish Agro a.m.b.a. | Køgevej 55 | 4653 Karise | Tlf. 7215 8000 | [mail@danishagro.dk](mailto:mail@danishagro.dk) | [www.danishagro.dk](http://www.danishagro.dk) | CVR nr. 59 78 93 17