

ÅRSRAPPORT

20
12



Tættere på Naturen™

INDHOLD

LEDELSESBERETNING

Koncernen

Åke Hantoft: Den fremtidsorienterede andelsmodel	3
Mælkehjulet	4
Peder Tuborgh: Europæisk styrke og globale visioner	7
Årets begivenheder	9
Strategi 2017 – globalt fokus og nye mål	10
7 essentielle mål	12
Omkostningsfokus	14
Frederik Lotz: Organisk vækst og effektiviseringer	17
CSR: størrelse forpligter	22

Andelsselskabet

Andelsselskabets struktur	28
Styrende organer	29
Værdifordeling i Arla	30
Andelsskatten	32

Intern organisation og ledelse

Organisation	34
Risikostyring: Muligheder og trusler for Arla	36
Intern kontrolkultur	40
Performancekultur	42
Vores værdier - Our Character	43

Forretningsområder

Produkter & brands	44
Innovation	46
Markedsoverblik: en verden i to takter	48
Consumer UK	50
Consumer Sweden & Finland	51
Consumer Denmark	52
Consumer Germany & the Netherlands	53
Consumer International	54
Arla Foods Ingredients	55

Hoved- og nøgletal

Bageste flap i omslaget

KONCERNÅRSREGNSKAB

Primære opgørelser	58
Noter	66

PÅTEGNINGER

Revisionspåtegning	107
Ledelsespåtegning	108

KONCERNLEDELSE

110

For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. I overensstemmelse med årsregnskabslovens §149 udgør denne konsoliderede rapport et uddrag af selskabets komplette årsrapport. Den samlede rapport, herunder årsrapporten for moderselskabet, er tilgængelig på dansk på <http://aarsrapport2012.arlafoods.dk>. Resultatdisponeringen og efterbetalinger for moderselskabet vises i overskudsdisponeringen i koncernregnskabet. Den konsoliderede årsrapport udsendes på dansk, svensk, tysk og engelsk. Kun den danske tekst er juridisk bindende, da den er den originale. Oversættelsen er produceret udelukkende af praktiske årsager.



Arla er et europæisk selskab med en global strategi. Årets fusionsaftaler sikrer os en betydelig mængde mælk og en bred sammensætning af produkter, der er med til at sikre indtjeningen fremover.



Mission:

Vi vil sikre den højest
mulige værdi for vores
landmænds mælk
og skabe muligheder
for deres vækst

DEN FREMTIDSORIENTERED ANDELSMODEL



At være ejer i Arla kræver en grundlæggende forståelse for, at vi indimellem står over for store udfordringer. Men også tillid til, at vi kommer igennem dem. Derfor må vi aldrig ryste på hånden, når det gælder selskabets forretningsmodel.

Åke Hantoft, bestyrelsesformand

Jeg er mælkeproducent og formand for et stærkt, globalt, landmandsejet andelselskab, der bygger på dygtighed, vedholdenhed og værdifællesskab. I 2012 blev Arlas ejerkreds udvidet til at favne seks lande. Vi er ikke længere et skandinavisk men et europæisk andelselskab. Vi forbereder os på fremtiden ved at vokse, så vi kan udvikle langtidsholdbare afsætningsmuligheder for ejernes mælk. Men 2012 var også et år, der startede med en positiv forventning om at opnå samme resultat og mælkepris som i 2011, og så blev det hele pludselig meget hårdt.

Arla har klaret sig godt på markederne. Men vi har ikke opnået den mælkepris, vi som ejere havde ønsket og behøvet hjemme på gårdene. Derfor har vi mistet ejere undervejs, der enten frivilligt eller ufrivilligt har forladt erhvervet. I foråret måtte vi flere gange sænke mælkeprisen, hvilket satte producenterne under pres, ikke mindst fordi priserne på fx foder og brændstof steg i samme periode, mens primærlandbrugets kreditorer strammede kravene. Mange har haft deres fremtid som mælkeproducenter oppe til overvejelse, mange luftede deres frustration på stormøder i Sverige og Danmark, og i Storbritannien demonstrerede engelske mælkeproducenter.

Vores svar på frustrationerne er at holde fuldt fokus på bundlinjen over alt i virksomheden, også når det gælder effektiviserings- og indtjeningsmuligheder. Samtidig har jeg i årets løb mange gange opfordret til tro på fremtiden. Vi er blevet mødt af kritik for at lægge op til et godt år og så ikke levere. Men

jeg hører også anerkendelse for det, vi har gjort for at styre selskabet igennem året.

Nu er vi gået ud af 2012, og mælkepriserne er gået op de seneste måneder af året. Mange års erfaring har lært mig, at prisen går op og ned i denne branche, men at Arla er et stabilt selskab, man kan have tillid til. Vi henter altid mælken og betaler altid til tiden. Det er en stor sikkerhed for ejerne, og det er denne stabilitet, der er omdrejningspunktet for selskabets globale udvikling.

Andelsmodellen er stærk

Tilbage i 2010 besluttede ejerne, at Arla fortsat skal være et andelselskab. De seneste års fusioner trækker en lige linje tilbage til den beslutning. For når der ikke tilføres ekstern kapital, skal ejerne selv investere i at udvikle selskabet. Derfor er det en fordel, at der nu er flere skuldre til at løfte opgaven.

Som formand føler jeg, at andelselskabet er den absolut bedste virksomhedsform for os mælkeproducenter. Ejerne producerer mælken, virksomheden forædler og sælger den. Sammen gør vi vores indflydelse gældende, og sammen holder vi mælkehjulet kørende. Og det har aldrig været vigtigere end nu, hvor vi nærmer os 2015 og den forventede ophævelse af EU's mælkekvoter. Mange spørger allerede, om vi planlægger vores egen leverancebegrænsning eller kvotesystemer, når mælkekvoterne forsvinder. Men sådan tænker vi ikke. Arla er sat i verden for at sikre, at vi kan tage hånd om den mælk, ejerne producerer. Uanset hvor meget, der produceres. Vores nye

mission cementerer oven i købet det budskab, at vi er her, for at fremtidens landmænd kan få lov at drive og udvikle deres virksomhed.

Det er vigtigt for den enkelte ejer at sikre en god indtjening her og nu. Den opgave arbejder vi hver eneste dag på at løse bedst muligt. Men det er også vigtigt at sikre, at vi udbygger vores selskab til fordel for kommende generationer – præcis som generationerne før os har gjort.

En fælles fremtid

Vores forretningsmodel bygger på den præmis, at kommer der mere mælk, så modtager vi den og forædler den. Derfor har Arla kontinuerligt vokseværk. For vækst giver optimisme og grundlag for mere mælk, der igen giver flere muligheder i markedet. Arla er i dag en virksomhed, der har modet til at sige ja, når muligheder opstår, og styrken til at sige nej, når tiden ikke er rigtig. Vi er her for at blive. Men vi må have tålmodighed med hinanden og huske, at der er mere, der samler Arlas ejere, end der skiller os.

Det er hverken fusioner eller forretninger i Kina, der får os igennem lavkonjunkturer. Det er vores erfaring som selskab, troen på fællesskab og sammenholdet som andels-havere. Det er måden, vi følger op på, udøver tilsyn på og udvikler os på, der betyder noget i det store billede. Historien viser, at de mejerier, som investerer og tænker langsigtet, klarer sig bedst over tid. Derfor er jeg stolt af at være formand for Arla.



*Arla er et andelsselskab.
Derfor har vi forpligtet os
til at tage al ejernes
mælk og tilføre den højst
mulig værdi.*

MÆLKEHJULET

Mælkehjulet er et billede på Arlas forretningsmodel. Vores ejere er også vores leverandører. Derfor er mælken både selskabets råvare og vækstmotor. Jo mere mælk i hjulet, jo mere kraft på maskinen, og jo større udvikling af selskabet. Mælken driver virksomhedens indtjening og mulighed for innovation, produktudvikling, branding og effektivitet, men indtjeningen er samtidig en forudsætning for at tiltrække mælk. Derfor er Arla indtjeningen Arlas ultimative mål. Efter fusionerne i 2012 indvejer Arla hvert år 12,5 mia. kg mælk. Det gør os til et af verdens største mejeriselskaber målt på mængden af indvejet mælk.

*Vækst i Arla handler om
at holde indtjeningen oppe.
Vores vækst driver
konsolideringen i markedet
og tiltrækker mere rå mælk.*

Mere mælk er en forudsætning for innovation, produktudvikling, branding og effektivitet og dermed performance.

12,5
mia. kg mælk
på årsbasis

Det kræver vækst at finde afsætningskanaler til et stigende mælkeindtag. Fusioner og aftalen i Kina har i 2012 skabt en volumen, der sætter yderligere kraft på mælkehjulet.





Vision:

Vi skaber fremtidens

mejeri for at bringe

sundhed og inspiration

ud i verden,

på naturlig vis

EUROPÆISK STYRKE OG GLOBALE VISIONER



I disse år tegnes fremtidens mejerilandkort, og Arla spiller en ledende rolle i den aktuelle konsolidering af branchen. Som europæisk selskab med en global strategi skal Arla kunne matche kunder, der bliver større og mere globale.

Peder Tuborgh, administrerende direktør

2012 har været et stærkt og skelsættende år for Arla. Vores ejere tog nogle afgørende beslutninger for fremtiden, da et overvældende flertal af andelshavere i Danmark, Sverige, Tyskland, Luxembourg, Belgien og Storbritannien i juni stemte ja til at slå sig sammen for at sikre en stærk mejerivirksomhed med nye muligheder for stabilitet og vækst. Vi er det første andelsselskab, der har ejere i seks lande. Det er en bedrift, der bygger på kooperativets styrke og ejernes mod. Uden det kunne vi ikke have nået det, vi nåede i et år, hvor organisk vækst og vækst ved fusioner og opkøb gik hånd i hånd. Vi har cementeret andelsselskabets holdbarhed – også uden for de grænser, vi hidtil har defineret. Årets fusioner udvikler kernevirkomheden i Arla; selskabets inderste DNA.

Det blev også tydeligt i 2012, at fremtidens muligheder ligger på de nye vækstmarkeder. Vores organiske vækst på disse markeder bidrager væsentligt til et regnskab, vi kan være tilfredse med.

Fokus på forretningen

Det har været et travlt år med mange nye initiativer for at skabe vækst, effektivisere forretningen og øge indtjeningen. Vi har nået et resultat på 1,9 mia. DKK svarende til 3 procent af omsætningen, og vi har leveret godt på de syv essentielle mål, vi satte for 2012. Foran os ligger arbejdet med at eksekvere strategier og realisere synergier efter opkøb og fusioner i 2011 og 2012, så vi kan øge indtjeningen yderligere.

Markederne har i 2012 udviklet sig mere negativt end forudset. Primært på grund af

en uventet forøget mælkeproduktion i verden, der presser priserne. Men også på grund af den generelle tilbageholdenhed hos europæiske forbrugere som følge af den økonomiske situation. Vi er oppe mod store kræfter, men Arla er mere robust i denne situation end mange konkurrenter. Det skyldes et bredt produktsortiment til detail og industri, og vores mærkevarer, der står stærkt på markeder præget af krise.

Arla har leveret en høj mælkepris under de gældende markedsbetingelser. Vi har præsteret en Arla-indtjening på 2,71 DKK, der ligger i den høje ende af det europæiske spekter af mejeriselskaber. Vi ligger over en gruppe af de konkurrenter, vi sammenligner os med, og kommer i årsrapporten for 2012 med den højeste efterbetaling nogensinde. Udfordringen er dog, at ejernes omkostninger er steget mere end det, mælkeprisen har kunnet honorere. Bytteforholdet for den enkelte landmand er derfor ikke tilfredsstillende, hvilket er en global udfordring.

Vores ingrediensforretning og markeder uden for Europa har i 2012 bidraget betydeligt til selskabets resultatdannelse. Det er et bevis på, at vores internationale strategi nu folder sig ud økonomisk. Samtidig har vores kernemarkeder trods et barsk marked holdt et højt indtjeningsniveau. Der er dog ingen tvivl om, at vi konstant skal se på omkostningerne, hvis vi skal beskytte vores mærkevarer under barske markedsvilkår. Det er det behov, vi imødekommer med effektiviseringsprogrammer, der frem til 2015 gearer organisationen til en stram styring af omkostningerne. Gennem en række operational excellence

programmer gennemgår vi i de kommende år alle afdelinger og produkter for varigt at minimere omkostninger og forenkle arbejdsgange. Det er en stimulerende proces, der tvinger os til at tænke nyt og handle hurtigt.

Et nyt mindset og en udvidet strategi

For fem år siden var Arla en skandinavisk virksomhed, og vores tankegang udsprang fra Danmark og Sverige. Det ændrer sig naturligt i disse år, hvor Arla har ejere i seks lande, styrkes betydeligt på de tyske og britiske kernemarkeder og gør sig gældende på stadig flere markeder uden for Europa. Derfor har vi også formuleret en ny mission og vision, så ordene nu følger handling. Missionen udtrykker de formål, der altid har været gældende for Arla: at vi som andelsselskab er til for ejernes skyld. Den fremadrettede kraft udtrykkes nu i visionen. At skabe fremtidens mejeri handler om at bidrage til den industrielle udvikling og om at sætte og drive nye standarder inden for fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd, effektivitet, innovation, ansvarlighed, bæredygtighed og indtjening.

Man kan trække en lige linje fra Arlas internationale performance i året, der gik, til vores globale investeringer. Arlas økonomi vil stadig i mange år frem være betinget af, at vi klarer os godt på vores kernemarkeder. Men vores fremtid er betinget af, at vi bygger broer ud i verden for at finde afsætningskanaler til den mælk, vi har lovet ejerne at afsætte. I 2012 har vi derfor revideret Arlas strategi, så den nu har et mere globalt fokus. EU's mælkekvoter, der falder bort i 2015, er en af drivkræfterne bag initiativet. Vi forventer,

at vi får op mod en mia. kg mælk mere ind i mælkehjulet frem mod 2017. Vi kan ikke forvente at afsætte mere mælk i EU, derfor vender vi blikket mod Mellemøsten, Afrika, Rusland og Kina.

Større muligheder

I den internationale virkelighed, hvor Arla lige nu folder sig ud, har det været strategisk vigtigt at indgå aftaler, der kan sikre Arlas fortsatte vækst. Årets investeringer er foretaget i den ånd. Målet er at skaffe mere mælk og flere afsætningsmuligheder i en global verden.

Via fusionerne med MUH og Milk Link nåede vi i år 12,5 mia. kg mælk på årsbasis og har dermed samlet en af de største mælke-mængder i Europa. Det giver os kræfter og råvarer til at deltage på det globale marked. Ved at fusionere har vi opnået en komplet virksomhed i både Tyskland og Storbritannien. Det er en logisk udvikling på vej mod større tyngde og udbud. Fusionerne vil samlet øge Arlas omsætning med ca. 11 mia. DKK på årsbasis. I 2012 har fusionerne bidraget med ca. 2 mia. DKK til omsætningen, der i 2012 udgjorde 63 mia. DKK. Dermed kan vi nu skimte 2015-målet om en omsætning på 75 mia. DKK.

Årets aftale i Kina var af stor strategisk betydning for Arla. COFCO, der er hovedaktionær i et af Kinas største mejerier, China Mengniu Dairy Company Limited, valgte i foråret Arla som ny strategisk samarbejdspartner. Dermed får vi adgang til et af verdens hurtigst voksende mejerimarkeder. Aftalen er en anerkendelse af vores globale strategi og netværk, men også et udtryk for

at vi som virksomhed er førende, når det gælder kvalitet og fødevarer sikkerhed. Vi ser aftalen som en løsning på ubalancen mellem udbud og efterspørgsel i Europa, og som et led i vores forberedelser til et EU uden de produktionsbegrænsende mælkekvoter efter 2015. Med udgangspunkt i kvalitetsprogrammet Arlagården kan vi samtidig hjælpe Mengniu og de kinesiske bønder til at løfte kvaliteten af de lokalt producerede varer, der skal være med til at mætte 1,3 mia. kinesere.

Aftalen forventes at bidrage positivt til andels-havernes mælkepris, fordi vi får mulighed for at skabe en langt højere forædling af en mælkemængde, som alternativt skal sælges på det globale industrimarked, hvor indtjeningen historisk set er lavere.

Kvaliteten

Arlagårdens fokus på mælakens sammensætning, fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd og miljø giver bedre mælk, som giver bedre produkter og i sidste ende bedre indtjening. Derfor er Arlagården en investering i fremtiden. Arlagården udbrædes nu også til Storbritannien og Tyskland.

Rene og sikre mejeriprodukter er en del af ambitionen i Arlas filosofi Tættere på Naturen™ og vores mål om at være det mest naturlige og bæredygtige globale mejeri. Vi har også i 2012 set, at denne ambition på mange måder skaber værdi – for forretningen og for vores partnerskaber og relationer i omverdenen. Vi forpligter os til at gå en mere bæredygtig vej og til at dokumentere, at Arlas vækst ikke sker på bekostning af hensynet til miljøet og naturen. Vores vækst

og vores løsninger skal være bæredygtige, og som andelsselskab har vi reelt mulighed for at tænke naturen ind i hele værdikæden, fordi vores ejere udgør første del af den. Herudover handler Tættere på Naturen™ om naturlighed, mindsket spild og bedre ressourceudnyttelse.

Størrelse forpligter

Med markedslederskab og en stadig mere markant position i mejeriindustrien følger også et ansvar. Jo mere Arla fylder i landskabet, jo flere øjne rettes mod os. Derfor handler det lige nu om at vise, hvem vi er, og hvad vi vil. Om at bygge tillid og vise handlekraft, så vi fremstår attraktive for nuværende og kommende ejere, strategiske partnere, medarbejdere, kunder, forbrugere og samarbejdspartnere. Om fortsat at styrke vores innovation, så vi kan løfte de opgaver, der venter på kerne- og vækstmarkederne. Og om at sætte nye standarder for kvalitet og adfærd fra jord til bord.

Forventninger til 2013

Mælkeprisen påvirkes af faktorer, vi ikke altid kan forudse eller er herre over. Prognoserne siger, at vi vil fortsat have lav vækst i EU, hvor vi henter det meste af vores indtjening. Til gengæld vil der være gang i væksten uden for EU. Rusland, Mellemøsten og mange af vores mindre markeder i verden har vist imponerende vækstrater, og det vil fortsætte i 2013. I Kina ligger det store arbejde foran os. Men det faktum, at vi har fået en samarbejdsaftale med Mengniu er en enestående chance. 2012 har vist, at vi kan overgå vores egne forventninger, når vi virkelig beslutter os for det.

ÅRETS BEGIVENHEDER

2012 ændrede fundamentalt størrelsen og strukturen i Arla. Arla ejes nu af 12.300 europæiske andelshavere i seks lande, der sammen skal løfte en virksomhed med globale ambitioner. Vi er førende i Danmark, Sverige og Storbritannien, nr. 3 i Tyskland og ved at vinde fodfæste i et af verdens hurtigst voksende mejerimarkeder, Kina.

TYSKLAND

Den 22. maj offentliggjorde Arla planen om en fusion med et af Tysklands 10 største mejerier, andelsselskabet Milch-Union Hocheifel (MUH), der har ejere i Tyskland, Belgien og Luxembourg.

MUH's geografiske beliggenhed skaber sammenhæng for Arla i Tyskland med Hansa Arla Milch i nord og Arla Foods Käsereien, tidligere Allgäuland Käsereien i syd. Fusionen ligger i naturlig forlængelse af den forretningsstrategi, der blev introduceret med fusionen med Hansa-Milch i 2011. Sammenlægningen med MUH vil optimere Arlas kapacitet og indkøb i Tyskland. MUH's produktsortiment supplerer Hansa Arla Milchs, og mejeriets produktionsfaciliteter vil styrke Arlas øvrige aktiviteter i Tyskland. MUH bidrager til Arlas omsætning med 6 mia. DKK på årsbasis.

I Arlas repræsentantskab stemte 98,5% for fusionen den 26. juni, og fusionen er godkendt af konkurrencemyndighederne med effekt fra 1. oktober 2012.

STORBRITANNIEN

Den 22. maj offentliggjorde Arla planen om en fusion med Storbritanniens fjerde største mejeri, andelsselskabet Milk Link. Milk Link vil sikre Arla adgang til rå mælk i Storbritannien og tilføje ost som et attraktivt kundetilbud, da virksomheden er Storbritanniens største osteproducent og eksporterer ost til mere end 19 lande.

Storbritannien er i dag Arlas største marked med en omsætning på næsten 14 mia. DKK i 2012 ekskl. omsætningen fra Milk Link. Efter fusionen med Milk Link bliver Arla Storbritanniens største mejeriselskab og en komplet virksomhed med friskvarer, UHT-varer og som noget nyt osteproduktion. Omsætningen øges med godt 5 mia. DKK på årsbasis.

Arlas repræsentantskab stemte 96,8% for fusionen den 26. juni, og fusionen er godkendt af konkurrencemyndighederne med effekt fra 1. oktober 2012.

KINA

Den 15. juni 2012 underskrev Arla en aftale, der øger eksporten til Kina. Målet er, at vi om få år kan eksportere 600-800 mio. kilo mælk til Kina hvert år, primært i form af værdiforædlede produkter.

- Aftalen betyder, at
- Arla indgår en aftale med China Mengniu Dairy Company Limited om at udbrede Arla® varemærket til flere kinesiske forbrugere.
 - Arla er indirekte medejer af Mengniu bl.a. sammen med det statsejede COFCO, Kinas største fødevarerkoncern.
 - Der er tale om en investering på ca. 1,75 mia. DKK.
 - Arla har etableret et videnscenter for teknologi og kvalitet, China-Denmark Milk Technology Cooperation Center i Beijing, der skal styrke den kinesiske mejeriindustri med udgangspunkt i kvalitetsprogrammet Arlagården.
 - I 2012 var Arlas samlede omsætning på det kinesiske marked ca. 700 mio. DKK. Tilsammen forventes de nye aftaler at femdoble Arlas samlede omsætning i Kina i 2016.

EFFEKTIVISERING

Arla ruster sig til fremtidens hårde konkurrence ved at analysere forretningen i alle lande og produktkategorier. Effektiviseringer i 2012 skal sikre 500 mio. DKK på årsbasis i vedvarende besparelser ved at reducere kompleksitet, samle viden og kompetencer og udnytte synergier ved stordrift. Herudover er igangsat initiativer, der samlet skal spare yderligere 2,5 mia. DKK over de næste tre-fire år. Målet er at øge indtjeningen ved at styrke organisationens fleksibilitet og handlekraft. Vi har nået de planlagte besparelser i 2012, der samlet beløber sig til godt 300 mio. DKK

Der er også i gangsat initiativer for at frigøre penge til vækst. De sidste 2 år er der systematisk arbejdet på at reducere virksomhedens binding i arbejdskapital. Det har blandt andet ført til længere betalingsbetingelser for eksterne leverandører og kortere betalingsbetingelser for kunderne. Det giver flere penge at arbejde med i virksomheden. I 2011 blev realiseret forbedringer på arbejdskapitalen på 1 mia. DKK og i 2012 yderligere 1,2 mia. DKK.



STRATEGI 2017 - GLOBALT FOKUS OG NYE MÅL

2012 var et år, hvor Arla nåede en række milepæle. Vi har skabt en stærk platform for fremtidig indtjening, og udviklingen i verden åbner nye muligheder for Arla. Derfor har bestyrelsen og koncernledelsen revideret og forlænget strategien. Hovedprincipperne bag strategi 2017 er uændrede. Men større muligheder kræver nye ledestjerner.

Strategi 2015 har været en stærk drivkraft for Arla. Vi har strukket målene og skabt positive forandringer i organisationen, ledelsen af selskabet, forsyningskæden og de geografiske strukturer. Men også i tilgangen til kunder, innovation, marketing, effektivitet og bæredygtighed. Arla har været under konstant forandring de seneste år, og alle har forstået behovet for at tænke kreativt og nå de strategiske mål.

Selvom der stadig er to år tilbage af strategi 2015's løbetid, har vi nået en række af målene før tid, bl.a. en betragtelig omsætningsvækst. Arla er en del af det globale mejerimarked, og vi har i 2012 fået nye muligheder for at forme fremtiden for mejeriindustrien. Det har skabt behov for at tilpasse strategien, så vi kan realisere Arlas potentiale og levere det forventede afkast på ejernes investeringer.

Den mest markante ændring i den reviderede strategi 2017 er det forøgede fokus på Mellemøsten og Afrika (MEA), Rusland og Kina. Strategien forbereder Arla til den vækst, vi forventer på disse markeder, velvidende at Arlas økonomi fortsat vil være betinget af en stærk performance i Europa.

Revideret strategisk ambition

Som andelselskab starter og slutter Arlas værdiskabelse på gården. Den rå mælk kommer fra gården, og værdiforædlingen af mælken returneres til landmanden. Jo højere værdi, jo mere positivt vil vores ejere se på fremtiden. De vil være villige til at investere i deres egen mælkeproduktion og dermed i virksomheden. Dette vil styrke Arlas muligheder for vækst og indtjening – og give en stærkere mælkepris. Derfor er det Arlas ambition at blive verdens førende landmandsejede andelselskab. For virksomheder i Arlas størrelse er der ingen vej uden om vækst, hvis vi skal klare os i den globale konkurrence om kunder, medarbejdere og råvaren - mælken. Den reviderede strategiske ambition sætter klare lokale og globale mål for Arla frem mod 2017.

Udvikle kernen

På alle markeder er det Arlas strategi at forløse potentialet i vores førende positioner. På kernemarkederne skal vi fortsætte med at udvikle positionerne og blive mere avance-

rede i vores tilgang til forretningen. Vi skal realisere de tværnationale synergier og styrke de tre globale mærkevarer Arla®, Castello® og Lurpak®. Vi skal skrue op for innovationen og styrke positionen som det globale mejeriselskab, der har de mest naturlige produkter og er mest bæredygtig fra jord til bord. Arlas økonomi vil også i fremtiden være betinget af en stærk performance i Europa. Vi skal maksimere værdiskabelsen i Storbritannien, Tyskland, Holland og Finland og udvikle lønsomheden i Danmark og Sverige.

Levere væksten

I 2015 vil EU's mælkekvotesystem forsvinde, og vi forventer, at vores ejere vil producere mindst en ekstra mia. liter mælk årligt. Arla vil ikke kunne afsætte denne ekstra mælk på lønsom vis i EU, men vi forventer stigende efterspørgsel fra de voksende middelklasser på de profitable vækstmarkeder. Det er strategiens sigte at flytte mælken dertil fra Europa. Rusland, Kina, Mellemøsten og Afrika er nøglevækstmarkeder, hvor vi vil investere i salg og marketing, lokale partnerskaber og køb af lokale mejerier og produktionsfaciliteter. Det er målet, at 20 procent af Arlas totale omsætning vil komme fra disse markeder i 2017. I dag står områderne for ca. 10 pct. af omsætningen. Væksten skal bæres af kategorier, der kan rejse længere, dvs. mere pulver, smør, ost og UHT-mælk, men også af specialiserede valleproteiner til fødevarerindustrien. Det er målet at fordoble omsætningen i Arla Foods Ingredients over de næste fem år.

Hurtigere, enklere og smartere

Et aktivt omkostningsfokus er forudsætningen for Arlas succes. I 2012 lancerede vi derfor en række ambitiøse omkostnings- og effektiviseringsprogrammer med stort potentiale. Programmerne vil forenkle Arlas forretningsmodel, effektivisere produktionen og optimere processerne, og de forventes i alt at bidrage med en besparelse på 2,5 mia. DKK inden udgangen af 2015. Dette vil sikre en konkurrencedygtig mælkepris til ejerne, geare organisationen til yderligere vækst og skabe synergier ved integration af MUH og Milk Link.

Strategiske milepæle for Arla 2008-2012

- ✓ Stærkt mejeriselskab for +250 mio. forbrugere i Nordeuropa
- ✓ Der er opnået førende markedspositioner og topplacering på alle kernemarkeder (nr. 1 i Storbritannien, Sverige, Danmark, nr. 3 i Tyskland, nr. 2 i Finland, Holland)
- ✓ Der er sket en hurtig konsolidering og adgangen til råmælk er sikret i Sverige, Storbritannien og Tyskland (Milko, Westbury, Milk Link, Hansa Milch, Allgäuland, MUH)
- ✓ Lovende platform for vækst i Kina, imponerende vækst i Rusland, meget stærk position i Mellemøsten
- ✓ Arla Foods Ingredients er blevet en stærk global virksomhed
- ✓ Førende globalt i BSM og solid vækst i Lurpak®
- ✓ Globalt Arla™ varemærke etableret – positionen for Tættere på Naturen™ er baseret på et stærkt bæredygtigt udsagn
- ✓ Klar dagsorden for effektivitet i hele Arla Foods med igangværende effektivisering indenfor forskellige områder.

FØRENDE MEJERI EJET AF LANDMÆND

Udvikle kernen

Gribe fordele ved ledende positioner og videreudvikle tre store varemærker.

Levere vækst

Øge omsætningen fra vækstmarkeder til 20 pct. ved at flytte mælken uden for EU.

Hurtigere, enklere og smartere

Opnå omkostningslederskab og stærk eksekvering med besparelser på 2,5 mia. DKK.





7 ESSENTIELLE MÅL FOR 2012

Mål for 2012	Opnået	Resultat
<p>1. Styrke Arlaintjeningen relativt i forhold til vores konkurrenter Mål: levere konkurrencedygtige mælkepriser</p>	<p>Arlaintjening på 2,71 kr. i 2012 sammenlignet med 2,81 kr. i 2011. Vi er på niveau med vores nærmeste konkurrenter.</p>	
<p>2. Lavt omkostningsniveau Mål: opnå 500 mio.kr. i bæredygtige omkostningsbesparelser årligt</p>	<p>Der er realiseret besparelser på godt 300 mio.kr. i 2012. Den fulde virkning af effektiviseringsprogrammet vil slå igennem i 2013.</p>	
<p>3. Fusioner og opkøb Mål: væsentlige fusioner / opkøb i Storbritannien, Tyskland og på vækstmarkederne</p>	<p>Fusion med Milk Link og MUH gældende fra 1. oktober 2012</p>	
<p>4. Tyskland som kernemarked Mål: opnå en plads i top 5</p>	<p>Fusionen med MUH og Hansa og opkøbet af Allgäuland har placeret Arla blandt de tre største aktører i Tyskland. Fremadrettet vil der være fokus på vækstmarkeder, særligt i Kina.</p>	
<p>5. Vækst i varemærker Mål: fortsætte væksten i globale varemærker – Arla®, Lurpak® og Castello®</p>	<p>Arla oplever fortsat vækst for de tre globale varemærker med en samlet organisk vækst på 3,3 pct. Væksten er dog lavere end i 2011.</p>	
<p>6. Tættere på Naturen™ Mål: udføre væsentlige aktiviteter på kernemarkederne</p>	<p>Aktiviteter på alle kernemarkeder er blevet succesfuldt udført. Tættere på Naturen™ er nu en del af vores forretningstilgang og indgår fremadrettet som en vedvarende ambition i vores strategi og vision.</p>	
<p>7. IT Mål: Have en stabil IT-drift</p>	<p>Arla har fokuseret på at forbedre vores IT i 2012 og er nået langt. Arbejdet er dog ikke færdigt og vil fortsætte i 2013.</p>	



7 ESSENTIELLE MÅL FOR 2013

Mål for 2013

1. Arlaintjening over sammenligningsgruppe

Mål: index 103-105

2. Bundlinjen er vigtigst

Mål: besparelser på effektiviseringsprogrammer og forbedret scalability i alt 1 mia. DKK

3. Effektiv integration af Milk Link og MUH

Mål: levere på forretningsplanerne

4. Opbygge en kinesisk vækstplatform

Mål: fordoble omsætningen i Kina

5. Øge volumen og styrke globale varemærker og kategorier

Mål:

- 2-4 pct. vækst i Arla®
- 4 pct. vækst i Castello®
- 6 pct. vækst i Lurpak®

6. Styrke balancen

Mål:

- Reducere arbejdskapital og frigive 1 mia. DKK.
- Reducere gearing fra 3,9 til ca. 3,5.

7. Stabilisere IT-driften

Mål:

- Ny IT strategi
- Forbedre brugeroplevelsen
- MUH og Milk Link integreret med Arlas ITplatform.

For at kunne levere et godt resultat til ejerne og sikre fremgang i overensstemmelse med Arlas strategiske ambition, fastlægger koncernledelsen og bestyrelsen hvert år syv essentielle mål og prioriteringer for koncernen. Det er dem, vi navigerer efter.

Arlas vækstagenda er drevet af opkøb og fusioner og af en villighed til at gribe muligheder, når de opstår. Det traditionelle budget, der er statisk og modvirker investeringsvillighed, kan ikke i tilstrækkelig grad understøtte denne agenda. For i en verden præget af hurtige forandringer, er budgetter forældede i det øjeblik, de er lavet, mens relative mål er langt mere robuste over for ændringer. I Arla har vi derfor erstattet det traditionelle budget med rullende forecasts og stretched targets. Bag begreberne ligger ideen om et succeskriterium, der grundlæggende handler om at strække sig efter ambitiøse mål og præstere markant bedre end sidste år.

7 essentielle mål er født ud af denne tankegang. De er et udtryk for forretningens prioriteter for et år af gangen. De bryder langsigtede strategier ned til kortsigtede målsætninger og skaber år for år grundlaget for bedre performance i Arla.

Fra top til bund

I 2012 havde de 7 essentielle mål tydeligt toplinefokus med mål om fusioner og Tyskland som kernemarked. 2012 var et travlt år med mange nye initiativer for at skabe vækst og øge indtjeningen. Vi er godt igennem de syv essentielle mål til trods for, at markederne er pressede. I 2013 skal der arbejdes på at eksekvere og realisere synergier efter opkøb og fusioner i 2011 og 2012. Derfor har vi i 2012 valgt i højere grad at flytte blikket fra toppen til bundlinjen. Denne bevægelse er afspejlet i målene for 2013, der fastholder fokus på arbejdskapital og nedbringelse af koncernens gearing.



OMKOSTNINGSFOKUS

Arla lancerede i 2012 en række ambitiøse effektiviseringsprogrammer med potentiale til at levere betydelige omkostningsbesparelser. Virksomhedens hastige udvikling betyder nye måder at arbejde på og en udstrakt evne til at opnå synergier, udnytte stordrift og reducere omkostningerne pr. enhed. Inden tre-fire år skal der findes besparelser for 2,5 mia. DKK. Målet er at effektivisere Arla og ruste forretningen til fremtidig konkurrence.

Det er Arlas mission at sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk. Derfor har vi konstant fokus på at øge indtjeningen uden at øge omkostningerne for at holde os på niveau med eller foran de nærmeste konkurrenter. Det er nødvendigt af flere årsager. Arlas europæiske kernemarkeder er stagnerede, og konkurrencen er hård. Dertil kommer, at en stigende del af Arlas omsætning kommer fra private label eller tradingprodukter, hvor lønsomheden ikke er så høj som på de brandede produkter.

Vi vil fortsat effektivisere forsyningskæden gennem investeringer og lean programmer, og vi har i 2011 og 2012 gennemført en række afgørende ændringer i Arlas forretning for at gøre den mere konkurrencedygtig. For at forbedre organisationens hurtighed og handlekraft skal Arla inden for de næste tre-fire år finde besparelser for 2,5 mia. DKK inden for følgende hovedområder:

- 1 - Lean og OPEX (Operational Excellence)
- 2 - Indkøb (programmerne Total Cost of Ownership og Design To Value)
- 3 - Strukturrationalisering

Ud over besparelserne handler programmerne i høj grad om at forenkle forretningsmodellen og sikre klare linjer i organisationen. Målet er at samle stabsfunktioner og undgå dobbeltroller, og resultaterne er begyndt at slå igennem i anden halvdel af 2012. Disse løbende effektiviseringer vil gøre organisationen klar til yderligere vækst og bidrage til en bedre mælkepris.

Lean & OPEX

Arlas produktionsanlæg er ved at gøre klar til effektivitetsprogrammet OPEX – operational excellence – der ligger i naturlig forlængelse af lean. OPEX handler om at dele viden på tværs af Arla. At skabe en vidensbank, der giver mulighed for at dele og udnytte best practise på en række processer i forsyningskæden. OPEX benchmarker de enkelte mejerier for at finde ud af, hvordan der bedst planlægges, fjernes spild i produktionen, mindsker kompleksitet og indarbejdes ny teknologi.

I løbet af 2013 vil der foreligge et best practice katalog med 200 beskrivelser, som hvert enkelt mejeri kan måle sig mod og lade sig inspirere af.

Lean er en forudsætning for OPEX. Det betyder, at et mejeri skal have gjort sig de erfaringer og den bevidsthed, man opnår gennem arbejdet med målstyring og løbende forbedringer, før man kan påbegynde OPEX-udrulningen. Mens lean har fokus på det enkelte mejeris struktur, brug af viden og lean-værktøjer, ser OPEX på tværs af mejerierne. OPEX rulles ud i 2013 for at realisere besparelserne ved at køre produktionen bedre og mere effektivt. Det er planen at implementere lean på 12-14 mejerier om året, mens OPEX skal køre på otte-ni mejerier om året.

Indkøb

500 mio. DKK skal hentes i TCO (Total Cost of Ownership) og DTV (Design to Value, se også side 46). TCO handler om at standardisere og samle indkøb hos færre leverandører. Hvis vi

fx anvender færre typer yderemballage, bruger færre farver og få faste leverandører, er det muligt at spare 15 pct. af en givet udgift.

I løbet af 2013 og 2014 gennemgås 100 forskellige indkøbsområder, som hver har et mål om at spare 15-20 pct. Ingredienser og emballage er de to største områder.

Rationaliseringer

Arla bestræber sig på at udvikle og styrke en konkurrencedygtig og effektiv produktionsstruktur. I 2012 fortsatte rationaliseringen af produktionen af gul ost. Osten er dyr at fremstille, og konkurrencen er hård. Målet er derfor at gøre produktionen mere rentabel. Dette opnås bl.a. ved at lukke mejerierne i Klovborg og Hjørring i Danmark og Falkenberg i Sverige. Samtidig investeres i massive udvidelser af de danske mejerier Taulov og Nr. Vium, hvor produktionen af gul ost samles fremover.

Et andet eksempel på omstruktureringer til gavn for både forretningen og miljøet er smørmærket Anchor®, der sælges på det britiske marked. Anchor® blev indtil 2012 lavet på new zealandsk smør, der blev nedfrosset, fragtet kloden rundt og ompakket på Varde Mejeri i Danmark. Anchor® skal nu produceres på mejeriet Westbury i Storbritannien på basis af engelsk mælk. Varde mejeri lukker som følge af beslutningen.





ARLA FOODS

Arlaindtjening

2,71 DKK

Mælkemængde

10,4 mia. kg

Omsætning

63 mia. DKK

Vækst i omsætning

15 %

Resultat

1,9 mia. DKK

Gearing

3,9

ORGANISK VÆKST OG EFFEKTIVISERINGER



Årsrapporten indeholder en række positive budskaber om organisk vækst uden for EU, succesfulde effektiviseringer i forretningens kerne og hurtig integration af nye virksomheder. De seneste år har været præget af store investeringer i Arla. Fremadrettet handler det om at levere afkastet til ejerne.

Frederik Lotz, Koncernøkonomidirektør

Det er Arlas evne til at skabe indtjening, der beviser forretningens styrke. Vi formår både at vokse og at øge overskudsgraden på flere områder i 2012. Det gør, at vi forsat holder indtjeningen over en samlet gruppe af vores nærmeste konkurrenter.

2012 blev et år med mange positive budskaber. Det vigtigste er, at den underlæggende Arlaintjening ved udgangen af regnskabsåret er klart opadgående. Det skyldes primært prisstigninger i detailhandlen og de opnåede besparelser i koncernens effektiviseringsprogrammer. Herudover er der stigende indtjening på Arlas vækstområder.

Forretningen

Årets omsætning udgør 63 mia. DKK sammenlignet med 55 mia. DKK i 2011. Vi har realiseret en stærk omsætningsvækst på ca. 15 pct. (mod 12 pct. i 2011), der i høj grad er drevet af fusioner og opkøb i 2011 og 2012. Fusionerne i 2012 indgår i omsætningen fra oktober måned med samlet ca. 2 mia. DKK. Den organiske vækst udgør 2,1 pct. (mod 6 pct. i 2011), primært drevet af vækstmarkederne Rusland (+28 pct.), Mellemøsten og Afrika (MEA) (+22 pct.) og valleforretningen Arla Foods Ingredients (AFI) (+24 pct.). På hovedparten af det europæiske marked er væksten kun svagt positiv.

Rusland, MEA og AFI har ikke blot vist positive omsætningstal i året, det er også her, indtjeningsvæksten har været størst. Baggrunden er, at Arla nu har etableret en position i Rusland og MEA, så indtjeningen følger med. AFI's succes bygger på høj

proteinpriser, der har holdt niveauet hen over det dyk, mælkeprisen tog i løbet af 2012. Rusland, MEA og AFI sender et positivt signal om Arlas fremtid på vækstmarkederne.

I 2012 har vi i endnu større grad flyttet blikket fra top- til bundlinje og indført en række effektiviseringsprogrammer. I første halvdel af året blev der introduceret et program, der fremover vil spare 500 mio. DKK på årsbasis. Senere kom yderligere et program, der ventes at spare mindst 2,5 mia. DKK over tre-fire år. Indsatserne vil understøtte værdiskabelsen på de trængte kernemarkeder ved at gøre produktionen så effektiv som mulig. Effekten af programmerne ses først for alvor i 2013, men allerede i 2012 ser vi fald i marketing og kapacitetsomkostninger, der bevæger sig under niveauet for 2011, og besparelserne ser ud til at være vedvarende.

Årets resultat er de forventede 1,9 mia. DKK, der svarer til 3 pct. af omsætningen. Et målrettet fokus på effektiviseringer og en ambition om at holde omkostningerne nede, har betydet en relativt god indtjening over året på trods af markedsvilkårene. I efteråret rejste markedet sig, og på tærsklen til 2013 ser vi igen et positivt momentum.

Integration efter opkøb og fusioner

2012 har ligesom i 2011 stået i opkøbs og fusionernes tegn. Det var året, hvor Arlas 2015-strategi for Tyskland og Storbritannien blev realiseret tre år før tid. De virksomheder, der kom til i 2011, er integrerede, og de første afgørende skridt er taget mod succesfuld integration af MUH og Milk Link,

så de effektivt og hurtigt kobles på Arlas systemer og den globale organisation. Målet er at drive synergier og finde besparelser. Nye medarbejdere skal placeres i det rigtige faglige fællesskab og introduceres til vores standardiserede processer, så vi skaber ONE Arla. Derfor arbejder vi intensivt med medarbejderudvikling, talenter, ledelse og performance.

Fusionen med Milk Link har gjort os til nr. 1 i Storbritannien, mens MUH sammen med Arlas øvrige positioner i landet vil etablere Tyskland som et samlet kernemarked og danne basis for at sende mere mælk ud af Europa.

Kina-aftalen er en fremadrettet indsats, der på sigt skal flytte ejermælken fra Europa til Kinas voksende middelklasse. Produkterne er på vej på hylderne, og forventningerne er store. Mengniu og COFCO er de rigtige partnere for at lykkes i Kina. Investeringen er indregnet som et finansielt aktiv som en associeret virksomhed, men medfører samtidig også en gældsætning på 1,75 mia. DKK. Indtjening skal bygges op over de kommende år gennem eksport fra Arla.

Arbejdskapital og gældsætning

Arla skal bevare en god kreditværdighed, især når det generelle økonomiske klima er vanskeligt. Derfor er styring af gæld og kapitalbinding i hele virksomheden en central prioritet i forretningen. Gælden steg i 2012 på grund af investeringen i Kina og årets øvrige investeringer, gæld overtaget ved fusioner. Herudover er pensionsforpligtelser øget ved fusioner og som følge af faldende rente.



Investeringerne, der har forøget gearingen i 2012, er foretaget med åbne øjne, da det er gode muligheder, der skulle udnyttes. Samtidig har vi oplevet en stærk opbakning fra vores finansielle investorer. Vi har dog med årets gældssætning nået et niveau, hvor vi skal realisere synergier og sikre et stærkt cash flow for dermed at reducere gearingen.

Gearing er ved årets afslutning på 3,9 sammenholdt med 4,5 ved halvåret 2012. Målet er 2,8-3,4. Arla er 100 pct. dedikeret til at reducere gearingen og opretholde en god kreditværdighed hos bankerne. Vi arbejder målrettet på at bringe gearingen ned, bl.a. gennem vedholdende fokus på at sænke pengebindingen i arbejdskapital. Desuden påvirkes nøgletallet for 2012 negativt, fordi vi endnu ikke har et helt års indtjening på investeringerne.

Arbejdskapitalen har stået højt på agendaen i både 2011 og 2012. Vi har systematisk arbejdet på at reducere virksomhedens binding i arbejdskapital for at frigøre kapital. I 2011 implementerede vi en betalingspolitik, der skal øge finansieringen fra leverandørgæld, og vi har i 2012 optimeret processen omkring betalingsbetingelser for kunder for at reducere bindingen i tilgodehavender. Effekten af disse tiltag estimeres til ca. 2,2 mia. DKK i perioden. Samlet set er pengestrømme fra driften forbedret sammenlignet med 2011 på grund

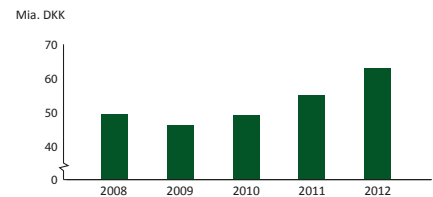
af højere resultatet (jf. målet på 3 pct.) og forbedringer i arbejdskapitalen.

Compliance

En stærk økonomistyring er fundament for bæredygtig vækst. Vi ændrer i disse år måden, vi styrer og udvikler forretningen på, så vi får mest udbytte ud af de aktiver, vores ejere har ansat os til at tage vare på. Vi fokuserer på konstante forbedringer, strækker målene og udfordrer eksisterende strukturer.

Som en konsekvens af denne tankegang arbejder Arla nu mod en endnu mere sikker og effektiv kontrolkultur. Vores interne kontroller tilpasses og opdateres i takt med virksomhedens hastige vækst og udvikling. Det er et område, der fortjener opmærksomhed i en forretning med globale ambitioner. Vi ser allerede markante fremskridt, og tonen sættes af den øverste ledelse. Et nyt program er rullet ud for at sikre implementering af finanspolitikker, globale minimumkontroller og processer, der kan reducere bureaukrati og øge gennemsigtighed.

OMSÆTNINGSUDVIKLING OVER 5 ÅR



Forventninger til 2013

Vi forventer at lande på en omsætning i nærheden af 72 mia. DKK i 2013. Årets resultatet forventes at blive de vedtagne 3 pct. af omsætningen, svarende til 2,2 mia. DKK. Ud fra den nuværende forventning til markederne er det vores ambition at levere en Arla-indtjening, der er overstiger indtjeningen i 2012.

Selvom vi fortsat holder fokus på de europæiske kernemarkeder, kommer Arla fremadrettet til at øge aktiviteterne uden for Europa og bevæge os derud, hvor væksten er. Også udover Kina, Mellemøsten og Rusland, hvor vi allerede har etableret stærke positioner. Vi forventer en markant stigende efterspørgsel på verdens vækstmarkeder, der skal absorbere de stigende mælkemængder i Europa.

**FORVENTNINGER TIL 2013**

Arlaindtjening

>2,71 DKK pr. kg. andelshavermælk

Mælkemængde

12,5 mia. kg

Omsætning

72 mia. DKK

Omsætningsstigning

16%

Resultat

3% ~ 2,2 mia. DKK

Gearing

3,5







CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: STØRRELSE FORPLIGTER

Arla har i dag størrelsen og ressourcerne til at gøre en forskel for mennesker og miljø på vores markeder. Visionen viser, at vi vil gå den bæredygtige vej. Målet er at drive en forretning, som viser respekt for og er i harmoni med omgivelserne.

Arla er gearet til vækst. Men hverken vores vækst eller vores løsninger må udfolde sig på bekostning af hensynet til natur og miljø.

Arla er for alvor blevet en del af det globale mejerimarked, og vi har fået nye muligheder for at forme fremtiden for industrien og de mejeriprodukter, som stadig flere mennesker verden over gør til en del af deres dagligdag. Med størrelsen følger et øget ansvar. For jo mere Arla fylder i landskabet, jo mere ønsker vi at sætte og drive agendaen for sunde og sikre fødevarer og teknologi, der gavner både miljøet og produktionseffektiviteten. Dermed øges tillid og tryghed blandt vores interessenter.

Med hvert marked følger nye krav, nye muligheder og nye typer af ansvar. Miljøet kender ingen grænser, og forbrugere handler både globalt og lokalt. Arla balancerer på denne globale-lokale akse hver eneste dag, når vi på en og samme tid skal respektere den lokale udvikling og se det globale perspektiv. Vi går til verden med respekt og forståelse for, at hvert nyt marked er en ny virkelighed, som kræver en ny måde at navigere på.

Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Vi vil være en aktiv medspiller i de lokalsamfund, hvor vi er repræsenteret. Det er af stor betydning for Arla, at omverdenen forstår vores synspunkter og ved, hvad den kan forvente sig af os. Vi skal vise, vi påtager os et medansvar for miljøet og de mennesker, vi er i berøring med. Vi skal bygge tillid, vise handlekraft og sætte nye standarder for kvalitet og adfærd fra jord til bord, så vi kan bidrage til at løfte de opgaver, der venter.

Arlas etiske, sociale og miljømæssige ansvar bliver konstant udfordret. Vores Code of Conduct viser vej i denne dynamiske virkelighed. Den bygger på principperne i FN's Global Compact og er et værktøj, der sammen med uddannelse og træning støtter vores medarbejdere i at håndtere de dilemmaer, vi uvægerligt møder i en global virksomhed.

Vores CSR-rapport beskriver i detaljen, hvordan vi året rundt arbejder med 11 forskellige områder fra forretningsprincipper til menneskerettigheder. Årets CSR-rapport kan hentes på hjemmesiden.

Direktionen går forrest

Arla har etableret en CSR-komite, hvor spørgsmål om etik og udvikling af ansvarlig adfærd diskuteres. CEO Peder Tuborgh er formand for komiteen og viser dermed, at ansvaret for CSR er forankret i Arlas øverste ledelse.

CSR er en opgave, vi tager meget alvorligt. Men vi accepterer også, at vi aldrig når helt i mål. Der opstår hele tiden nye dilemmaer, der skal håndteres, og nye udfordringer, der skal løftes.

Tættere på Naturen™

Vores forbrugere forventer, at vi står til ansvar for naturen i hele forsyningskæden. Som andelsselskab har vi reelt mulighed for at tænke naturen ind fra jord til bord, fordi vores ejere udgør den første del af kæden.



Tættere på Naturen™ er en virksomhedsfilosofi, der forpligter Arla til at sikre, at vores produkter er så naturlige som muligt, at vores mælk produceres på gårde, der er i harmoni med naturen, og at Arlas egne processer påvirker naturen og miljøet så lidt som muligt. Vi har defineret en række langsigtede mål for vores Tættere på Naturen™-aktiviteter, og vi opsummerer aktiviteter fra alle forretningsenheder og funktionsområder.

Et par eksempler fra 2012: I Danmark er gjort en indsats for at reducere madspild. Flere steder arbejdes på at reducere energiforbrug. I Finland er salget af økologiske produkter og kendskabet til Arla steget gennem introduktion af en ny økologisk produktlinje. I Holland har vi introduceret en innovativ drikkeyoghurt, der sødes med det plantebaserede sødemiddel stevia, og i England og Tyskland har en række initiativer fra Arla inspireret børn til at opsøge og bruge naturen.

Arlas Miljøstrategi 2020

Vi vedtog i 2011 en ambitiøs miljøstrategi, der bl.a. betyder, at vi er i gang med at involvere vores ejere i, hvordan de kan opnå en endnu mere bæredygtig mælkeproduktion. Strategien vil også sikre, at vi overgår til vedvarende energikilder, sparer vand og energi, mindsker svind og arbejder med emballageudvikling.

Eksport af Arlas kvalitetsfilosofi

COFCO, der er hovedaktionær i Kinas største mejeri, China Mengniu Dairy Company Limited, pegede i foråret på Arla som ny medejer af Mengniu. Kvalitetsprogrammet Arlagården var en medvirkende faktor til, at valget faldt på os. Kinesiske virksomheder vil gerne drage nytte af vores knowhow og erfaring, og vi får nu lov til at bidrage til at forbedre arbejdet med mælke kvaliteten blandt Kinas bønder. Kineserne vil trække på vores erfaring med at sikre høj mælkekvalitet, sporbarhed og kontrolleret mælkeproduktion på gårdene. Det er et stort skulderklap til de tusindvis af Arla-mælkeproducenter, som følger kvalitetsprogrammet Arlagården i dagligdagen.

Whistleblower Service – en ny mulighed

Arlas CSR-komite tog i 2012 initiativ til at etablere en whistleblower service, der giver vores medarbejdere endnu en mulighed for at reagere, hvis de oplever en adfærd blandt ledere eller kolleger, der strider mod vores Code of Conduct eller øvrige politikker.

Oplever man afvigelser fra Arlas adfærdskodeks, politikker eller de lokale love og regler, kan medarbejdere nu også rapportere anonymt via telefon eller en hjemmeside, der er tilgængelig på 12 sprog. Man vælger selv, om man vil være anonym, og rapporten kan ikke spores tilbage til den rapporteres computer. Den nye service skal bidrage til at sikre, at alle kan være stolte af det, vi gør i Arla.





CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: SÅDAN UDLEVER VI VORES ANSVAR

Ansvar for fællesskabet er en del af Arlas DNA. Derfor har vi i mange år haft høje standarder for naturlige produkter, miljø, klima og fødevarer sikkerhed. Det er en overbevisning, der skaber værdi – også for forretningen. Derfor finder vi det naturligt at forpligte os selv til konstante forbedringer. Vi kombinerer tradition og innovation i verdensklasse og tænker naturen ind i hele kæden fra jord til bord.



Ansvarlig virksomhed

Det er muligt at drive en lønsom forretning, der er etisk forsvarlig og har integriteten i behold. Men det kræver know-how, viljestyrke og hårdt arbejde.

Forretningsprincipper

Vi følger vores Code of Conduct og den lokale lovgivning i alle de lande, vi opererer i.

Virksomhedsprincipper

Vores folkevalgte repræsentanter formulerer generelle strategier og sikrer, at virksomheden drives på den måde, der tjener andelshaverne bedst.

Indkøb

Vi forventer, at vores leverandører påtager sig et socialt og miljømæssigt medansvar, så vi kan nå vores målsætning om at indkøbe varer og tjenesteydelser på en bæredygtig måde.

Markedsadfærd

Vi kommunikerer åbent, handler ansvarligt og fører en åben dialog med kunder og forbrugere for at gøre os fortjent til deres tillid.



Tillid til produkterne

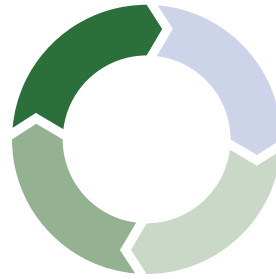
Sikre produkter er højeste prioritet i Arla. Lige nu eksporterer vi denne kvalitetsfilosofi til Kina. Samtidig vil vi gøre det muligt for forbrugere på alle markeder at træffe informerede valg om sunde produkter.

Fødevarer sikkerhed

Det er vores opgave at sikre, at forbrugerne ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vore produkter.

Ernæring og sundhed

Vi ønsker at imødekomme forbrugernes krav til sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger.



Fokus på miljø og dyrevelfærd

Arlas vækst må ikke ske på bekostning af hensynet til miljøet og naturen. Derfor arbejder vi vedholdende på at reducere vores påvirkning af klimaet og miljøet og på at opretholde en høj standard for dyrevelfærd.

Miljø og klima

Det er vores ambition at reducere miljøpåvirkningen fra ko til forbruger ved fødevarerproduktion og transport af produkter for at bidrage til en bæredygtig udvikling.

Landbrug

Vi vil sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives med respekt for mælke kvalitet, dyrevelfærd og miljø.



Respektfulde relationer

Arla er i kontakt med mennesker, organisationer, samfund og lande. Vi ønsker at opbygge langsigtede relationer til dem alle.

Arbejdspladsen

Vi vil styrke Arlas kultur, Our Character, som beskriver, vores adfærd, og hvad vi står for på tværs af medarbejdernes historiske og kulturelle baggrunde.

Samfundsrelationer

I forbindelse med vores forretningsaktiviteter vil vi engagere os i bredere samfundsspørgsmål og bidrage til samfundets udvikling.

Menneskerettigheder

Uanset hvor vi driver forretning, er det vores faste overbevisning, at det enkelte menneskes rettigheder bør respekteres og overholdes.

POLITIKKER OG RESULTATER

Arlas politikker og principper er beskrevet i Arla Foods' Code of Conduct. Herunder viser vi en række eksempler på principper, aktiviteter og målsætninger inden for vores fire hovedområder. Læs mere i årets CSR rapport på <https://csr2012.arlafoods.com>.



Ansvarlig virksomhed

Politikker og principper:

- Arla Foods' Code of Conduct hjælper os til altid være et godt eksempel på god forretningsskik.
- Arla accepterer ikke brug af bestikkelse.
- Arla indgår kontrakter med leverandører, der overholder lokal lovgivning og respekterer kravene i code of conduct for suppliers.

Aktiviteter og resultater i 2012:

- En ny whistleblower service styrker muligheden for at rapportere afvigelser.
- Arla har 930 foretrukne leverandører, der er godkendt af Global Procurement. 85 pct. af dem har underskrevet code of conduct for suppliers. I 2012 har vi gennemført 60 revisionsbesøg hos leverandørerne.

Målsætninger:

- Vi fokuserer på at udbrede kendskabet til vores code of conduct og politikker i hele organisationen - specielt ved integration af nye forretningsenheder.
- 100 pct. af vores foretrukne leverandører skal have underskrevet code of conduct for suppliers.



Tillid til produkterne

Politikker og principper:

- Arla vil bidrage til forbrugernes sundhed og velvære på alle markeder.
- Vi benytter HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) for at evaluere og kontrollere fødevarerisici gennem hele kæden.
- Arla ønsker at lave mejeriprodukter til alle, også dem, der må følge en særlig diæt.

Aktiviteter og resultater i 2012:

- Arlas og Mengnius videntcenter, the China-Denmark Milk Technology and Cooperation Center, åbner i Kina.
- En ny banebrydende screeningsmetode, der kan afsløre fremmede stoffer i mælken, er præsenteret. Metoden ventes at bidrage til at øge fødevarerisikoen i Kina.
- Arla Foods Ingredients udvikler nye vallebaseerede produkter, der bl.a. kan bruges til at genopbygge muskelmasse efter sygdom.
- 69 pct. af Arlas produktionssteder er i 2012 certificeret efter ISO 22000-standarden for Fødevarerisikoen.
- Produkter er blevet tilbagekaldt i 6 tilfælde.

Målsætninger:

- Arla vil overgå til den nye FSSC 22000 Standard for Fødevarerisikoen, efterfølgeren til ISO 22000.



Fokus på miljø og dyrevelfærd

Politikker og principper:

- Global miljøstrategi 2020 omfatter produkternes samlede livscyklus fra mælkeproduktion på gården til forbrugernes håndtering af emballage og madspild.
- Kvalitetsprogrammet Arlagården har fokus på mælkens sammensætning, fødevarerisikoen, dyrevelfærd og miljø.

Aktiviteter og resultater i 2012:

- Opdatering af Arlagården.
- Investering af 133 mio. DKK i miljømæssige og energibesparende initiativer, bl.a. udnyttelse af overskudsvarme og biogasanlæg.
- Optimering af ruter for indsamling af mælk og udbringning af varer for at spare brændstofforbrug.

- Første spadestik tages til friskmælksmejeriet Aylesbury uden for London, der bliver Arlas største og CO2-neutralt.

Målsætning:

- Reducere CO2 udledning i mejerivirksomheden med 25 pct. før 2020, sammenlignet med 2005-niveauet.
- Reducere energiforbrug 3 pct. om året indtil 2020, hvor halvdelen af energiforbruget skal være vedvarende energi.
- Hjælpe forbrugere til at reducere madspild.



Respektfulde relationer

Politikker og principper:

- Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct
- Menneskerettigheder – ansvar forpligter
- Our Character: Lead, Sense & Create
- Mangfoldighedsstrategi

Aktiviteter og resultater i 2012:

- Arla vokser med 3.000 ansatte og 4.000 ejere i 2012.
- Mangfoldighedsagendaen har været drevet af rekruttering og ledelsestræning.
- Medarbejderundersøgelse (Barometer) 14.000 kolleger in 29 lande svarede på 16 forskellige sprog. Svarprocenten var 88.2%.
- Arla har indgået en række partnerskaber omkring sport, udendørsaktiviteter og velgørenhed.
- 150.000 forbrugere har haft kontakt med vores forbrugerservice.

Målsætning:

- At alle medarbejdere agerer efter Arla Foods' Code of Conduct
- At alle medarbejdere trives og er engagerede. Ingen arbejdsulykker og ingen mobning.
- Øget forbrugertillid.







ANDELSSELSKABET

I 2012 har Arla 19.000 ansatte i 30 lande og 12.300 mælkeproducerende ejere i Danmark, Sverige, Tyskland, Luxembourg, Belgien og Storbritannien. Sammen peger de på andelsmodellen som fremtidens virksomhedsform. For den plejer virksomhedens og dermed ejernes økonomiske interesser bedst. Som andelsselskab er Arla underlagt særlige regler for nærdemokrati, værdifordeling og beskatning.

Andelsselskaber drives af en særlig logik. Arla er dannet af mælkeproducenter, og det er selskabets opgave at aftage, værdiforædle og sælge deres mælk. Andelshaverne er både ejere af og leverandører til Arla. Heri ligger andelsselskabets styrke: det længerevarende, gensidigt forpligtende samarbejde. Ejerne har pligt til at levere mælk og giver derved Arla forsyningsikkerhed. Omvendt har Arla pligt til at modtage mælken. Det giver ejerne sikkerhed for at kunne afsætte deres mælk til højest mulige pris. For modsat aktieselskabet har andelsselskabet til formål at betale leverandørerne mest muligt for deres råvare. Arla skaber værdi for ejerne ved være en sikker afsætningskanal, der afregner mælken så godt som overhovedet muligt. Ejernes afkast har dels form af en acontopris, der præsenteres som en omkostning, og dels af en efterbetaling og konsolidering af selskabet. Derfor er Arlajntjeningen Arlas vigtigste performance indikator.

Flere ejere på samme vilkår

Som andelsselskab efterlever Arla en række grundlæggende demokratiske og solidariske principper. Hver andelshaver har en stemme – uanset størrelsen på deres samhandel med selskabet - og alle andelshavere får som udgangspunkt samme pris for deres mælk – uanset hvilket land, de producerer i.

Den 1. oktober 2012 godkendte konkurrencemyndighederne fusionerne med MUH og Milk Link, og Arla bød ejere i fire lande velkommen. Med effekt fra 1. oktober får de nye ejere samme acontopris for mælken som de gamle. Prisen fastsættes i danske øre og omregnes til national valuta. Alle ejere

modtager også samme information via Ejerbladet, der i 2012 distribueres på dansk, svensk, tysk, engelsk, flamsk og fransk.

Selvom ejerne i selskabet er stillet ens, er de underlagt forskellige nationale omkostningsstrukturer og politiske reguleringer af erhvervet. Dem kan Arla ikke stå til ansvar for. Ved udgangen af 2012 ser vi seks forskellige renteniveauer og seks forskellige priser for foder til dyrene, mens alle ejere får samme mælkepris på tværs af landene.

De mange nye ejere styrker Arla, men øger selvsagt også kompleksiteten. Forude venter derfor opgaven med at samle de nye ejere og selskaberne til ONE Arla. Det kræver et særligt fokus på kommunikation, uddannelse og koordination.

Andelsstrukturen moderniseres

Med de mange nye andelshavere opstod i 2012 et behov for at gennemgå Arlas demokratiske struktur, så den også i fremtiden kan sikre, at Arla er et kooperativ med moderne og velstrukturerede beslutningsprocesser, hvor ejerne er korrekt repræsenteret og dedikeret til Arlas fremtid. På repræsentantskabsmødet i oktober fremlagde bestyrelsen derfor et forslag, der indeholder en slankning af bestyrelsen og oprettelse af en række nationale råd, der skal fungere som underudvalg til bestyrelsen for bl.a. at sikre en stærk balance mellem de nationale og globale perspektiver.

På vej mod en ny demokratisk model

Processen bag en ny demokratisk model i Arla er i fuld gang.

Oktober-december 2012

Debat om ny demokratisk struktur blandt valgte og andelshavere.

Januar 2013

Forslag til nyt demokratisk model fra Arlas bestyrelse med input fra de enkelte lande. Dette gælder bestyrelse, repræsentantskab, nationale råd og national organisering i fx områder, regioner og kredse. Forslag til vedtægtsændringer.

Februar 2013

Debat i regioner om forslag til vedtægter. Afstemning i Repræsentantskabet om nyt demokratisk model (vedtægtsændring) i Arla.

Marts 2013

Medlemsmøder – valg af repræsentanter til de forskellige Arla fora (dog ikke bestyrelsen).

Maj 2013

Repræsentantskabsmøde med valg til Arlas bestyrelse. Herefter konstituering af bestyrelsen.



Arlas styrende organer

Et andelselskab har mere nærdemokrati end et aktieselskab, og alle Arlas andelshavere har historisk set haft indflydelse på organisationens ledelse.

Hvert andet år vælges andelshavere til Arlas Repræsentantskab, der selskabets øverste beslutningsdygtige organ med i alt 179 repræsentantskabsmedlemmer, heraf 169 andelshavere. Repræsentantskabet består af 85 medlemmer fra Danmark, 60 fra Sverige, 14 fra Tyskland og 10 fra Storbritannien, samt 10 medarbejdervalgte fra Arlas arbejdspladser i Danmark og Sverige. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

Arla inviterer løbende alle nyvalgte repræsentanter til at deltage i et todelt introduktionsprogram, der består af en generel introduktion til virksomheden Arla og en mentorordning, hvor nyvalgte repræsentanter fra et medlemsland får en mentor fra et andet medlemsland. Efter valgene i 2013 begynder en ny runde mentorprogrammer, hvor mentorpar skal besøge hinandens gårde for at lære mere om de betingelser, der møder Arlas landmænd i andre lande end ens eget.

Repræsentantskabet udpeger bestyrelsen, der er Arlas øverste udøvende organ. Bestyrelsen er ansvarlig for organisationens overordnede strategier og sikrer, at Arla ledes i ejernes bedste interesse. Bestyrelsen består i 2012 af 20 mælkeproducenter, 8 fra Danmark, 7 fra Sverige, 2 fra Storbritannien og 3 fra Tyskland. I Arlas bestyrelse sidder også 4 medarbejderrepræsentanter, 2 fra Danmark og 2 fra Sverige.

Bestyrelsens fokus

Bestyrelsen fastlægger Arlas strategiske retning og er ansvarlig for beslutninger, der relateres til langsigtede strategier, store investeringer, fusioner og opkøb samt planlægning og rekruttering af topledelsen. Bestyrelsen har desuden fokus på eksekveringen af Arlas målsætninger. Den fører tilsyn og sikrer, at Arla er en forretning, der følger planen og skaber resultater ved at følge op på indgåede investeringer og møde aktuelle udfordringer proaktivt gennem tilsyn med de løbende effektiviserings- og omkostningsprogrammer.

Det er en af bestyrelsens primære opgaver at holde mælkeprisen oppe og mælkehjulet i gang ved at sikre kontinuerlig udvikling af selskabet, så Arla til hver en tid kan møde kunder og forbrugere over hele verden med både volumen og forædlede produkter.

Bestyrelsen har i 2012 haft særlig fokus på fusionerne, investeringen i Kina og den opdaterede strategi. Den har desuden haft en levende diskussion med de øvrige andelshavere om virksomhedens performance. Denne dynamiske dialog er en del af et levende andelselskab og -demokrati, og den bliver endnu vigtigere med ejere i seks forskellige lande.

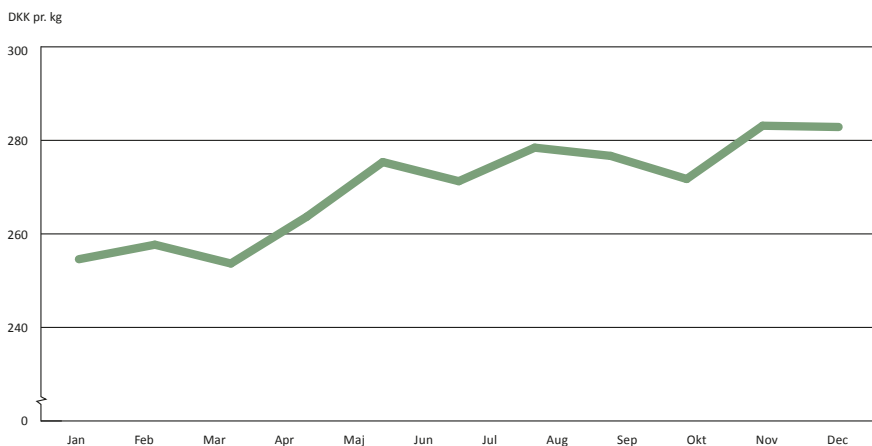
Selskabsstruktur

Arlas moderselskab Arla Foods amba er lokaliseret i Danmark. Selskabet har en filial i Sverige, som alene forestår indvejning af leverancer fra Arla Foods ambas svenske andelshavere, når mælken videregæles til Arla Foods AB. Herudover har Arla Foods amba en lang række datterselskaber i andre lande, som det fremgår af koncernoversigten.



VÆRDIFORDELING I ARLA

ÅRETS ARLAINDTJENING



Arlaindtjeningen svinger hen over året. Indtjeningen er typisk lav i første del af året og højere i den anden del. Indtjeningen afhænger naturligvis også meget af verdensmarkedspriserne på mælk.

Det er Arlas primære opgave at betale ejerne den højst mulige mælkepris ved at værdiforædle og afsætte deres mælk. I årenes løb har Arla udviklet en afregningsmodel, der bygger på andelstankens idé om en rimelig fordeling. Den omfatter en række modeller og parametre, der er udviklet specielt med henblik på at beregne prisen for andelshavernes mælk.

For den enkelte landmand er det vigtigt, at mælken hentes og betales til tiden. Det skaber stabilitet i hverdagen. Markedsudsving betyder dog, at det ikke altid er muligt at planlægge frem i tiden. Andelsstrukturen giver Arlas landmænd et gensidigt forpligtende fællesskab, der skal sikre, at de får solgt deres produkter til den bedst mulige pris.

Resultatmål og konsolideringspolitik

Arla har som mål at nå et resultat på 3 pct. af årets omsætning. Men indtjeningen i Arla svinger henover året. Indtjeningen er typisk lav i første del af året og højere i den anden del, hvilket gør det nødvendigt at regulere acontoprisen for mælk. Herudover afhænger indtjeningen naturligvis også meget af

verdensmarkedspriserne på mælk. Konsolideringspolitikken er vedtaget af repræsentantskabet:

- Arlas konsolidering skal være 4,5 pct. af Arlaindtjeningen.
- Arlas konsolidering fordeles som udgangspunkt med en tredjedel på individuel konsolidering og to tredjedele på kollektiv konsolidering.

Udvikling i mælkeprisen

Det er mælken, der driver Arlas indtjening og mulighed for innovation, produktudvikling, branding og effektivitet. Men indtjeningen er samtidig en forudsætning for at tiltrække flere ejere og mere mælk. Derfor er Arlaindtjeningen Arlas ultimative performance mål.

Arlaindtjeningen dækker koncernens samlede indtjening. Både den del, der løbende udbetales til ejerne, efterbetaling og konsolidering i koncernen. Arlas mælkepris er påvirket af prisen på verdensmarkedets, som i juni og juli i år var helt i bund. Derfor har Arlaindtjeningen for 2012 været under niveauet for 2011, men Arla har over året præsteret på niveau med vores nærmeste

konkurrenter. Der er i løbet af 2012 defineret en peer gruppe af de nærmeste konkurrenter bestående af DMK plus en kurv af øvrige tyske mejerier, Royal FrieslandCampina og Dairy Crest.

Arlanoteringen indeholder de samme elementer som Arlaindtjeningen, og beregnes på standardiseret mælk. Her er bevægelserne i 2012:

- Henover sommeren dykkede prisen som følge af dykket i verdensmarkedspriserne.
- Vi så en relativt høj Arlanotering i årets første måneder i forhold til Arlaindtjeningen, dvs. Arlas resultat lå i disse måneder under 3 pct. af omsætningen
- Vi så stigninger i prisen i november og december.
- Arlanoteringen var ved udgangen af 2012 på niveau med udgangen af 2011

Ordliste

Arlaindtjeningen er det samlede resultat pr. kilo mælk i en bestemt periode (normalt et år). Den beregnes ud fra to hovedfaktorer: den betalte pris for mælken (gennemsnitlig acontopris standardiseret til 4,2 pct. fedt og 3,4 pct. protein og efterbetalingen) og al konsolidering – beregnet pr. kilo andelshavermælk. Det gør det muligt for Arla og vores ejere at sammenligne indtjeningen med andre mejeriselskaber.

Arlanoteringen. Arla forsøger at være så åben som muligt, hvad angår mælkeprisen. Hver måned offentliggøres Arlanoteringen, som angiver Arlas nuværende højeste mælkepris (baseret på levering af 5.000 ton mælk om året). Den omfatter udover acontoprisen også efterbetaling og konsolidering. Noteringen oplyses i DKK pr. kilo mælk (som omregnes til SEK og EUR og GBP). Arlas mælkepris angives for mælk standardiseret til

4,2 procent fedt og 3,4 procent protein. Der angives en separat notering for økologisk mælk, som prissættes højere. Arlanoteringen omfatter en række tillæg, som ejerne kan få ud over mælkens basisværdi.

Acontoprisen er den kontantbetaling, landmændene får for mælk, de har leveret i afregningsperioden. Beløbet beregnes ud fra mælkens kvalitet og sammensætning af fedt og protein. Denne betaling sker hver anden uge til ejerne.

Efterbetaling er den andel af resultatet, der betales til ejerne, når året er omme. Efterbetalingen beregnes i procent af hver enkelt andelshavers efterbetalings-beretigede værdi. Denne svarer til værdien af den rå mælk samt kvalitetsafregning.

Konsolidering er den andel af resultatet, der bevares i virksomheden til finansiering af Arlas vækst og videre udvikling. Kan være både individuel og kollektiv (se nedenfor).

Individuel konsolidering på ejerbevis. Før 2010 blev individuel konsolidering afsat på et leverancebaseret ejerbevis, der repræsenterer den enkelte andelshavers andel af Arlas egenkapital – en andel, der betales tilbage over en periode på tre år med en betaling om året, hvis den pågældende andelshaver beslutter at forlade andelsselskabet. (Skal godkendes af repræsentantskabet.)

Individuel konsolidering på indskudskapital. Ejerbeviset er nu erstattet af en ny ordning kaldet indskudskapital, der forrentes iht. CIBOR-rentesatsen (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Hvis en andelshaver beslutter at forlade andelsselskabet, udbetales indskudskapitalen over en periode på tre år med én betaling om året. (Skal godkendes af repræsentantskabet.)

Kollektiv konsolidering forbliver i virksomheden for at sikre stærke kapitalressourcer til fremtidig vækst.



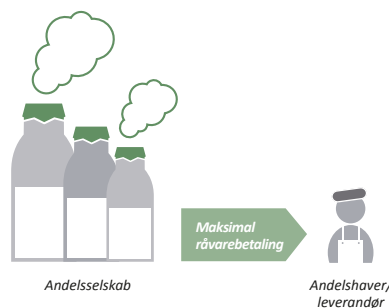
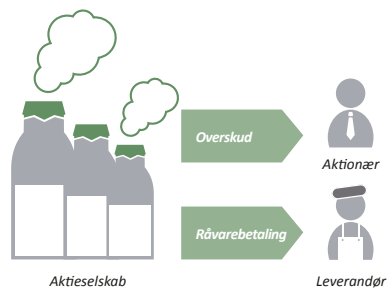
ANDELSSKATTEN

Arla er et andelsselskab, der har hjemsted i Danmark. Derfor er vi underkastet den danske andelsbeskatning, der tager hensyn til selskabets grundidé. Når selskabets ejer også er selskabets leverandør, ender indtjeningen hos ejeren i form af prisen på råvaren. Derfor sker beskatningen primært hos landmanden.

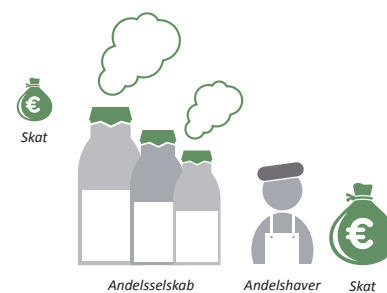
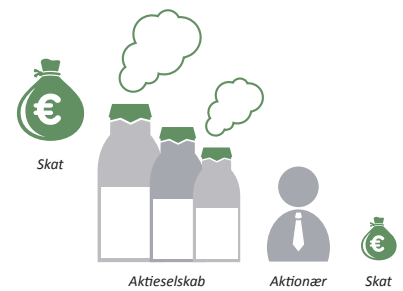
Andelsselskabet er landmandens forlængede arm, og sådan bliver Arla drevet. Andelsskatten tager højde for, at Arlas leverandører også er Arlas ejere, og at indtjeningen ikke tilfalder selskabet, men andelshaverne i form af højest mulig mælkepris, herunder efterbetaling. Man kan derfor betragte selskabets indtjening som andelshaverens personlige indkomst.

Det betyder, at andelshavere modsat aktionærer betaler indkomstskat af den udbetalte indtjening efter gældende regler i de seks lande, hvor Arla har ejere. Det betyder også, at Arla Foods amba betaler en indkomstskat baseret på selskabets formue (egenkapital) - et opsparat overskud, som holdes på et minimum, fordi pengene principielt tilhører ejerne. Denne indkomstskat kan ses som en forrentning af skatten på den del af indtjeningen, der bliver tilbage i selskabet.

Arla Foods amba har en række datterselskaber i Danmark og andre lande. Når der er tale om aktie- eller anpartsselskaber, er disse selskaber omfattet af den almindelige selskabsbeskatning – præcis som alle andre selskaber af den type. Arla følger alle de gældende skatteregler, vi som virksomhed er underlagt.



Andelsskatten tager højde for, at Arlas leverandører også er Arlas ejere, og at indtjeningen ikke tilfalder selskabet, men andelshaverne i form af højest mulig mælkepris.



Vi sender vores indtjening videre til ejerne, der også er vores leverandører. Derfor sker beskatningen af Arlas indtjening primært hos den enkelte landmand frem for i selskabet. Det er den grundlæggende forskel på et andelsselskab og et aktieselskab.





ORGANISATION

Mejeribranchen ændrer sig stadig hurtigere, og Arla har brug for en fleksibel og omstillingsparat organisation, som kan tilpasse sig og fungere under nye forhold. Det kræver en enkel og gennemskuelig organisationsstruktur, som er nem at forstå både indefra og udefra. En effektiv international organisation kræver en optimal balance mellem lokale og globale perspektiver. Denne leveres af fire centrale ledelsesniveauer, der sætter retning og ambitionsniveauer på tværs af Arla.

Den stigende ydre kompleksitet, som Arla skal agere i, præger også de indre linjer. Ledelse i en matrix organisation, der har aktiviteter og medarbejdere i mere end 30 lande, er en daglig udfordring. Balancering af globale og lokale hensyn er blevet en del af livet i Arla, og de byder på lige så mange muligheder som udfordringer.

Arlas globale aktiviteter øger lederes og medarbejders behov for kontakt og samarbejde. På det øverste plan løses denne opgave af fire centrale ledelsesorganer, der nedbryder siloer og balancerer individuelle ansvarsområder med det store perspektiv. Denne struktur sikrer, at vi har fokus lokalt i de forretningsvendte områder, men stadig deler viden og høster synergier på tværs af organisationen globalt.

Executive management group (EMG)

Virksomhedens øverste ledelse skal sikre den rigtige, langsigtede udvikling af selskabet i et globalt perspektiv og drive koncernens strategi med opfølgning på årets mål. Her defineres indholdet i ONE Arla, her træffes beslutninger om aktiviteter og ressource

allokering på tværs af geografi og funktioner, og herfra sættes koncernens ambitionsniveau for tværgående indsatser som fx Tættere på Naturen™ og social ansvarlighed. EMG mødes mindst 11 gange om året.

Business boards

Business boards fungerer som bestyrelse for de enkelte forretningsenheder. Her ledes den strategiske udvikling af forretningsområderne, her føres performance dialogen, og her diskuteres de aktiviteter, der er i gang for at nå enhedens mål. Der iværksættes ingen strategiske initiativer i Arlas forretningsområder, hvis ikke de er støttet af et business board. Koncernfunktionerne er gennemgående repræsenteret i business boards, da Peder Tuborgh, Povl Krogsgaard, Frederik Lotz og Ola Arvidsson deltager i alle boards. Business boards mødes fire gange om året.

Forretningsområder

Forretningsområderne er Arlas udøvende organer. Her eksekveres på strategier og opbygges konkurrencefordele. Forretningsområderne fokuserer på at sikre en effektiv supply chain og en resultatorienteret

markedsvendt forretning. Her fokuseres på kunder og forbrugere på de markeder, de opererer på.

I forretningsområderne afholdes ledergruppemøder månedligt eller efter behov.

Ud over de markedsvendte forretningsområder, har organisationen fire tværgående stabsfunktioner: Corporate Supply Chain, Corporate Affairs, Corporate Human Resources og Corporate Finance & IT.

Functional boards

Functional boards er tværgående, koordinerende fora, der skaber gennemsigtighed og fælles retning i organisationen. Her defineres en række af Arlas globale politikker, her deles og implementeres best practice og her drives effektivitet. Functional boards mødes fire-seks gange om året.



EXECUTIVE MANAGEMENT GROUP

BUSINESS BOARD

BUSINESS GROUP

DIREKTION	GCO Jais Valeur / KONCERN DIREKTØR	Global Categories & Operations
Peder Tuborgh ADMINISTRERENDE DIREKTØR	CIN Finn S. Hansen / KONCERN DIREKTØR	Consumer International
Povl Krogsgaard VICEADMINISTRERENDE DIREKTØR	CUK Peter Lauritzen / KONCERN DIREKTØR	Consumer UK
ØVRIG KONCERNLEDELSE	CSE Christer Åberg / KONCERN DIREKTØR	Consumer Sweden (and Finland)
Frederik Lotz KONCERN DIREKTØR / CFO	CDK Peter Giørtz-Carlson / KONCERN DIREKTØR	Consumer Denmark
Ola Arvidsson KONCERN DIREKTØR / CORPORATE HUMAN RESSOURCE	CGN Tim Ørting Jørgensen / KONCERN DIREKTØR	Consumer Germany & Netherlands
	AFI* Henrik Andersen** / ADMINISTRERENDE DIREKTØR	Arla Foods Ingredients

* Datterselskab
** Ikke en del af EMG

FUNCTIONAL BOARDS

FINANCE BOARD

FORMAND: Frederik Lotz

FORMÅL: Understøtte, gennemgå og identificere væsentlige finansielle og it-prioriteter. Sikre overholdelse af koncernens politikker. Skabe samarbejde mellem Business Groups, Corporate Centre og Global Business Services.

VÆSENTLIGSTE

OPGAVER: Optimering af model for levering af services. Forretningsstandisering - konverteringsomkostninger, bringe balance i forecasts for drift og økonomi. Effektivt fremme medarbejdersituationen frem mod 2015 (tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere). Sikre integration af it-systemer og sørge for overgang til nye forhandlere.

SUPPLY CHAIN BOARD

FORMAND: Povl Krogsgaard

FORMÅL: Definere og udvikle politikker og værktøjer for supply chain inden for Operations på tværs af alle produktkategorier, indkøb og kvalitet. Understøtte, gennemgå og tage beslutninger omkring væsentlige prioriteter inden for funktionsudvikling på linje med koncernens prioriteter og standarder.

VÆSENTLIGSTE

OPGAVER: Definere, overvåge og følge op på væsentlige KPI'er for drift i hele supply chain: Indkøb, produktion, distribution og lagerdrift. Definere og realisere effektive OPEX-programmer og strukturel udvikling. Fastsætte og implementere CAPEX-standarder og følge op på investeringsprojekter.

INNOVATION & MARKETING BOARD

FORMAND: Jais Valeur

FORMÅL: Udvikle og forene de bedste kræfter inden for marketing og innovation. Justere innovationsplatforme i hele Arla. Skabe sammenhæng mellem og engagere os i top-20 innovationsprojekter i Arla. Dele/understøtte best practice, kompetence-opbygning og KPI'er. Faktabaseret fordeling af marketingudgifter (80/20 mål).

VÆSENTLIGSTE

OPGAVER: Definere globale politikker. Understøtte funktions-effektivitet. Udvikle kompetencer i funktionen.

HUMAN RESOURCE BOARD

FORMAND: Ola Arvidsson

FORMÅL: Understøtte, gennemgå og identificere væsentlige prioriteter for udvikling for at styrke og sikre opfyldelse af koncernens ambition. Sikre overholdelse af koncernens politikker. Skabe samarbejde mellem Business Groups, Corporate Centre og Global Business Services.

VÆSENTLIGSTE

OPGAVER: Definere og følge op på opfyldelse af funktions-strategi. Identificere udviklings-områder og modforholdsregler for beslutningstagningen i EMG. Definere overordnede HR-politikker og -systemer i Arla. Prioritere investeringer i HR-systemer og sikre overens-stemmelse med koncernkulturen i hele virksomheden. Sikre, at der eksisterer passende planer for toptalenter. Udvikling af ledelseskompeterer.

RISIKOSTYRING: MULIGHEDER OG TRUSLER FOR ARLA

Risikostyring handler traditionelt om at fokusere på det, der kan gå galt i en kompleks forretningsvirkelighed, og at styre uden om det. Men af og til kan den største risiko være at overse en mulighed for vækst eller udvikling. Arlas mulighedsrum vokser i disse år, og vi vurderer, at det kan være lige så risikofyldt at sige nej som at sige ja. Derfor indeholder vores risikobillede både muligheder og trusler.

I takt med at Arla vokser, vokser også tilstedeværelsen af risici og muligheder, som koncernen er eksponeret for. Nogle risici er mulige at navigere udenom, mens andre er nødvendige og påtages med åbne øjne, da vi vurderer, at risikoen ved at lade være er større.

I takt med at Arlas produktions-, afsætnings- og medarbejderplatform vokser, og investeringerne ligger stadig længere væk hjemmefra, stiger behovet for risikostyring. Nogle risici er svære at håndtere, da de ligger uden for virksomhedens kontrol, mens andre lettere kan håndteres i virksomhedens interne kontrolsystem.

Risikostyring er ledelsens ansvar og indgår i ledelse på alle koncernniveauer. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at virksomheden ledes forsvarligt. At vurdere størrelsen på de forskellige risici og sørge for, at der findes et beredskab til at håndtere en utilsigtet hændelse.

Vores Code of Conduct viser vej

Arla vil have del i de globale muligheder, og vi er ikke bange for de risici, der følger med, når mulighedsrummet vokser. Men vi ved også, at en større verden kræver en ny måde at navigere på. Etisk og korrekt adfærd defineres i Arla Foods' Code of Conduct, der skaber en afgørende fælles ramme for driftsaktiviteter og koncernens måde at

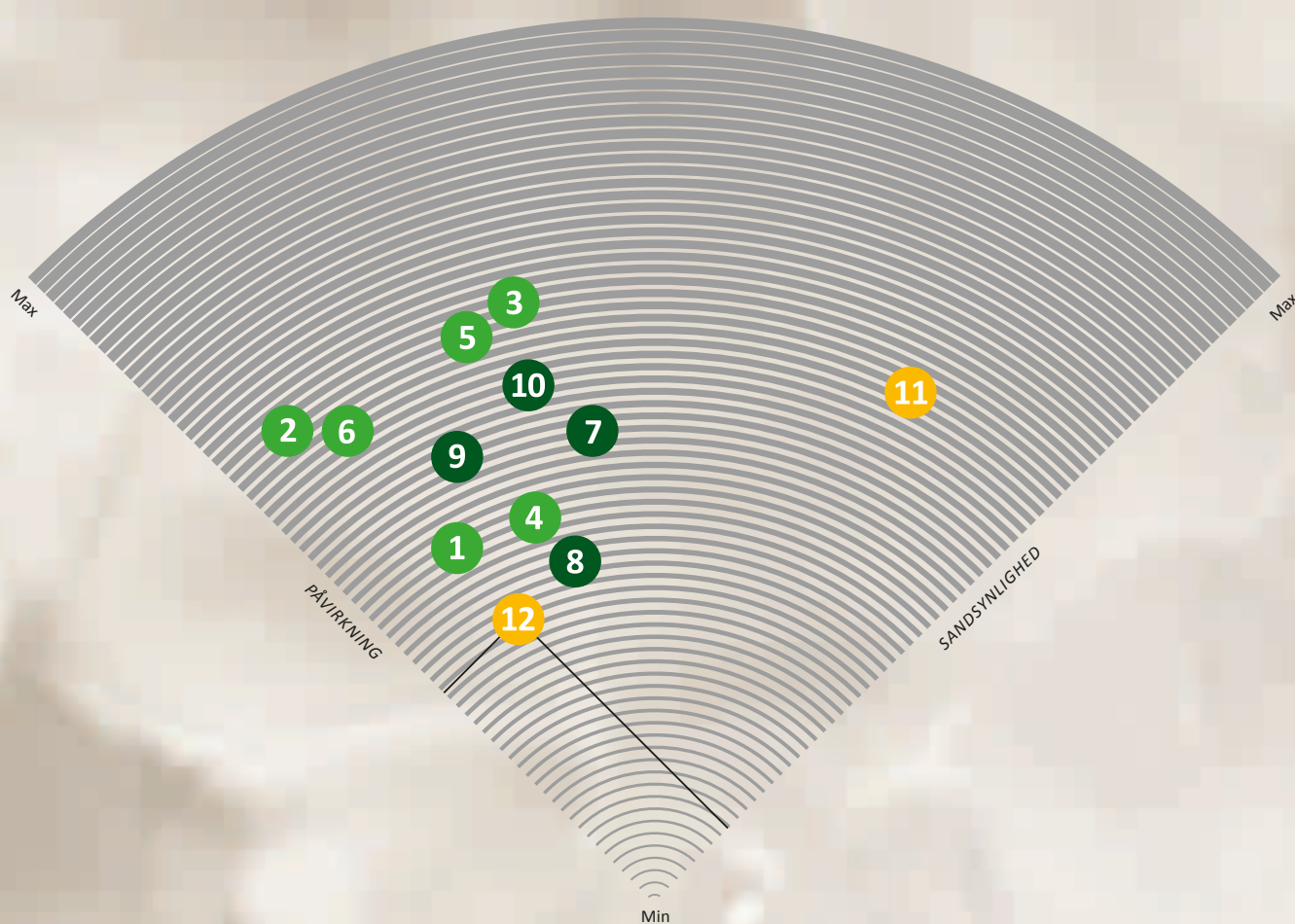
agere på i en kompleks verden. Vi lægger stor vægt på at uddanne medarbejdere i vores Code of Conduct og at håndtere de mange dilemmaer, der følger med global tilstedeværelse.

Risici på tre niveauer

Arlas risikobillede er inddelt i **strategiske**, **operationelle** og **finansielle** risici. Strategiske risici er de risici, der kan forhindre, at vi opfylder den strategiske ambition. Operationelle risici er tæt forbundet til forretningen og kan skade indtjeningen på kortere sigt, mens finansielle risici er afgrænset til finansielle forhold og regnskabsaflæggelse.

Risici på radaren

Sandsynlighed er baseret på risiko for, at begivenheden indtræffer og formodet frekvens. Påvirkning vurderes før forholdsregler. Påvirkningen er stor, hvis den rykker ved hele virksomhedens forretningsgrundlag.



Strategiske risici

1. Forsyningsikkerhed og produktionskapacitet
2. Innovation og værdiskabelse
3. Økonomisk og politisk udvikling
4. Opkøb og fusioner
5. Kultur og omdømme
6. Talent/HR

Operationelle risici

7. Konkurrence og markedsudvikling
8. Kvalitet og fødevarerikkerhed
9. Lovgivning og andre regulatoriske krav, herunder EU- og konkurrence-ret samt skatter og afgifter
10. IT

Finansielle risici

11. Valuta, rente, likviditet, pensioner mm.
12. Risici forbundet med regnskabsaflæggelsen



Strategiske risici

RISIKO	BESKRIVELSE	FORHOLDSREGLER OG RELATEREDE MULIGHEDER	PÅVIRKNING/ SANDSYNLIGHED
<p>1</p> <p>Forsynings-sikkerhed og produktions-kapacitet</p>	<p>Landmændenes økonomiske situation (renteniveau, foderpriser etc.) påvirker kravene til mælkeprisen.</p> <p>Arla har brug for mælk til fortsat vækst og har forpligtet sig til at aftage andelshavernes produktion. I 2015 forventes en frigivelse af mælkekvoterne i EU, så der ikke længere er restriktioner på, hvor meget mælk, mælkeproducenterne kan producere. Derfor forventes en gradvis stigning i mælkeindvejen på alle kernemarkeder.</p> <p>For at fastholde og øge Arlas lønsomhed er det vigtigt, at der er mulighed for at værdiforædle den øgede mælkemængde.</p>	<p>Tiltrækning af andelshavere og mælk er afhængig af en god mælkepris. Det er det øverste mål for Arla at sikre dette.</p> <p>Arla har gennem lang tid rationaliseret produktionsapparatet og investeret i produktionsanlæg, der kan klare en forventet stigende mælkemængde.</p> <p>Herudover skabes nye afsætningsmuligheder for mælken på Arlas vækstmarkeder, der kan bidrage til værdiskabelse og flytte mælk uden for Europa, hvor udbuddet af mælk er mindre.</p>	
<p>2</p> <p>Innovation og værdiskabelse</p>	<p>I udviklingen af Arla er det vigtigt at følge forbrugernes behov og være på forkant med udviklingen. Hvis vi ikke bevæger os frem på dette område, bliver vi overhalet af andre alternativer.</p> <p>Innovation relateret til såvel produkter som produktionsprocessen er vigtig i forhold til Arlas strategiske mål og vision.</p>	<p>Arla investerer i innovation for at finde de bedste løsninger til alle markeder og for at udvikle den rå mælk. I den forstand sikrer innovation fremgang på markederne og fortsat værdiskabelse. Arla arbejder på at udvikle en ressourceeffektiv produktion.</p> <p>Se yderligere beskrivelse af initiativer vedr. effektivitet på side 16 og innovation på side 46.</p>	
<p>3</p> <p>Økonomisk og politisk udvikling</p>	<p>Finanskrisen i den vestlige verden har skabt lav økonomisk vækst i modsætning til vækstmarkederne især i Afrika, Asien og Sydamerika, hvilket giver større risiko for politiske indgreb.</p>	<p>Arla erkender vigtigheden af at være tilstede på vækstmarkederne. I 2012 har vi åbnet døren til nye markeder, hvor væksten er større end i den vestlige verden bl.a. ved investeringen i Kina. Basen er dog stadig i kernemarkederne i Europa.</p>	
<p>4</p> <p>Opkøb og fusioner</p>	<p>Arla har en aktiv fusions- og opkøbsstrategi med store fusioner i både 2011 og 2012.</p> <p>Hvis virksomhederne ikke integreres effektivt, så synergier kan høstes, bidrager de ikke til at skabe indtjening i Arla.</p>	<p>Arla arbejder intensivt på at integrere virksomhederne i Arla og høste synergier.</p> <p>Vi har udviklet en PMI-model (Post-Merger Integration), der struktureret beskriver integrationen på flere niveauer. PMI processen følges tæt på de kvartalsmæssige business board møder.</p>	
<p>5</p> <p>Kultur og omdømme</p>	<p>Der er en række sager, der kan påvirke Arla i negativ retning (fx dyrevelfærd og etik og moral, fx i forbindelse med skat). Nye markeder byder også på nye risici.</p>	<p>Der findes en række potentielle sager, hvis udvikling vi ikke råder over, som vi fx så det i forbindelse med karikatur-tegningerne. Men vi har systemerne til at håndtere lignende sager, hvis de opstår.</p>	
<p>6</p> <p>Talent/HR</p>	<p>Der er et voksende behov for at få adgang til kompetencer, der kan drive virksomheden effektivt.</p>	<p>Vi arbejder med employer branding og performance management for at sikre Arla den organisatoriske og menneskelige kapacitet. Derudover arbejder vi systematisk med at gøre Arla til en endnu bedre arbejdsplads ved årligt at måle medarbejdernes holdning til Arla som arbejdsplads.</p>	

Operationelle risici

RISIKO	BESKRIVELSE	FORHOLDSREGLER OG RELATEREDE MULIGHEDER	PÅVIRKNING/ SANDSYNLIGHED
7 Konkurrence og markedsudvikling	Konkurrencen på mejerivarer er hård, og kunderne har de seneste år i større grad efterspurgt billigere produkter, hvilket har forøget andelen af private label produkter og sat brandede produkter under pres. Samtidig er prisen på energi og andre omkostninger steget. Begge dele sætter indtjeningen under pres.	Arla arbejder på at styrke kunderrelationerne, herunder udnytte mulighederne på private label-markedet, men også på at skabe en efterspørgsel hos forbrugerne, der går ud over ren pris-tænkning. Arla ruster sig til fremtidens hårde konkurrence ved at effektivisere forretningen, reducere kompleksitet og samle viden og kompetencer til at udnytte synergier ved stordrift.	
8 Kvalitet og fødevarerikkerhed	Kunder og forbrugere skal kunne have tillid til Arlas produkter. Der er dog flere risici involveret i produktionsprocesserne, der kan føre til ændringer i kvaliteten, fx forurening eller ingredienser, der ikke holder korrekt kvalitet. Det kan medføre tilbagekaldelser og i værste fald skade Arlas brand og omdømme.	Arla har kvalitetsprogrammer for mælkeproduktion på gårdene og rå mælk (Arlagården). Kontrol på mejerierne dokumenterer integritet på tværs af forsyningskæden.	
9 Lovgivning og andre regulatoriske krav herunder EU- og konkurrence-ret samt skatter og afgifter	Arla er naturligvis underlagt lokale og statslige regler på de markeder, hvor vi opererer, herunder også EU-lovgivning. Overtrædelse af love og regler kan medføre juridiske og økonomiske konsekvenser, men også skade Arlas omdømme. Med indtræden på nye markeder stiger denne risiko. Ændringer af love og regler er uden for Arlas kontrol, og kan potentielt have stor forretningsmæssig betydning for virksomheden.	Vi arbejder altid på at opfylde alle de krav, vi som virksomhed er underlagt. Vi uddanner vores medarbejdere i håndtering af kravene for at sikre dette. I koncernen uddannes medarbejdere løbende i konkurrenceret og andre compliance-områder for at sikre kendskab til de regler, vi er underlagt. Arla overvåger udviklingen af reguleringen på de markeder, hvor vi opererer, og vi arbejder på at afbøje den potentielle påvirkning heraf.	
10 IT	Virksomheden og alle vores processer er stærkt afhængige af et velfungerende IT system.	En tværfaglig taskforce overvåger IT-systemet for at minimere problemer. Ved problemer, følger vi op på årsagen for at lære af dem og undgå lignende udfordringer fremover.	

Finansielle risici

RISIKO	BESKRIVELSE	FORHOLDSREGLER OG RELATEREDE MULIGHEDER	PÅVIRKNING/ SANDSYNLIGHED
11 Valuta, rente, likviditet, pensioner mm.	Arla opererer i mange lande og har betydelige investeringer i aktiviteter uden for Danmark og Euro-området. Dette medfører risici særligt relateret til valuta og renter.	Arlas styring af valutarisici, renterisici og likviditetsrisici er reguleret i koncernens finanspolitik. Området er nærmere behandlet i note 5 til regnskabet, se side 85.	
12 Risici forbundet med regnskabs-aflæggelsen	Regnskabsrapportering danner grundlag for store dele af beslutningsprocessen i Arla. Hvis rapporteringen ikke har den fornødne kvalitet og konsistens, er der risiko for, at der bliver taget forkerte beslutninger.	Arla har etableret en intern kontrolfunktion, der skal understøtte alle forretningsenheder og koncernfunktionen i forbindelse med rapportering samt mindske risici i kontrolmiljøet. Der har i 2012 været gennemført i alt 16 besøg hos dattervirksomheder og finansielle servicecentre.	



INTERN KONTROLKULTUR

Standardiserede globale processer og et godt beslutningsgrundlag er forudsætningen for en effektiv indsats i en global virkelighed. Derfor er Arla på en rejse, der sikrer forretningens fortsatte kontrol under virksomhedens vækst. Interne kontroller, der starter fra toppen og går på tværs af forretningsområderne, kan øge gennemsigtigheden og minimere risici.

Arla vokser hastigt i disse år, og den øgede kompleksitet både i og uden for virksomheden øger behovet for en fælles intern kontrolkultur. Arla agerer i en verden mærket af global gældskrise, øget svindel og IT-kriminalitet og et stadigt stigende ydre krav om gennemsigtighed. Dette har tilsammen skabt et behov for at agere endnu mere professionelt og er den bærende årsag til Arlas ambition om at styrke den interne kontrolkultur, øge gennemsigtigheden og dermed reducere risikoeksponeringen. Indsatsen vil tilføre forretningen værdi og styrke beslutningsgrundlaget på alle forretningsområder inkl. koncernfunktionerne. Målet er ONE Arla.

-2011

Hvorfor?

Agerer som et børsnoteret selskab

Kompleks forretningsmiljø og organisation

Globale aktiviteter

Volatil verden

Gældskrise

Stigende forsøg på svig og IT-kriminalitet

Hvordan?

Styrket indsats oppefra og ned

Politikker

Rekruttering af de rette medarbejdere

Interne kontroller

Standardisering af processer

Planer til imødegåelse af svig

2011

Planlægning

Risikovurdering

Udgangspunkt for kontrolmiljø

Værktøjskasse

Pilotprojekt med kontrolbesøg

2012

Gennemførelse

16 kontrolbesøg

Rapportering til bestyrelsen

Forbedrede interne kontroller

Definition af minimumskontroller

Status 2012

Arla har gennem de seneste år skabt et fundament for en stærk intern kontrollkultur med en værktøjskasse, der indeholder politikker og standardiserede processer. Vi har taget en række afgørende skridt på vejen:

- Vi har etableret en egentlig Risk & Compliance funktion - med specialister i interne kontroller og IT-sikkerhed. Funktionen har i 2012 defineret et risikokatalog, der dækker hele forretningen på tværs af grænser, processer og kategorier. Dette er nu ved at blive implementeret. Erfaringerne er foreløbig, at arbejdet med interne kontroller er med til at øge forståelse, accept og gennemsigtighed. Der har i 2012 været gennemført i alt 16 besøg hos dattervirksomheder og finansielle servicecentre.
- Vi er overgået til det globalt anerkendte regelsæt IFRS. Det skaber større sikkerhed for, at regnskabstal bliver behandlet og rapporteret ens og konsistent i hele koncernen. Herudover har vi udgivet en finansmanual med beskrivelse af koncernens regnskabsproces og regnskabsprincipper.
- Vi har indført et nyt konsolideringssystem - med indbyggede, automatiserede kontroller.
- Vi har opdateret og videreudviklet koncernens finanspolitikker.
- Vi har implementeret Post Merger Integration-processer – for at styrke integrationen af nye virksomheder. Implementeringen forberedes allerede inden det egentlige overtagelsestidspunkt og følges intensivt de første 12 måneder efter overtagelse. Herefter er den nye enhed fuldt integreret i Arla.

Fortsat fokus i 2013

Arbejdet med at styrke de interne kontroller er ikke slut. I 2013 accelererer vi indsatsen.

- Vi etablerer en Control & Compliance Committee - der skal overvåge det interne kontrolmiljø og sikre fortsat fremdrift i implementering af finanspolitikker og minimumskontroller, standardisering af processer og etablering af anti-besvigelsesplaner.
- Vi implementerer de minimumskontroller, der er defineret i 2012 – og uddanner organisationen i korrekt brug af kontrollerne.
- Vi arbejder på en samlet udgivelse af alle finanspolitikker - og på at sikre, at de er tilgængelige for alle koncernens forretningsenheder.
- Vi tilpasser Post Merger Integration-processerne til de erfaringer, der er gjort med fusionerne i 2011 og 2012.

- Vi udvælger fokusområder – processer eller regnskabsmæssige områder, der gennemgås på tværs for at sikre en konsistent behandling og kontrolniveau. I forlængelse af dette laves uddannelsesforløb for at sikre, at alle enheder fremadrettet forstår og følger de interne retningslinjer.

2013

Overliggeren hæves

Gennemførelse af minimumskontroller

Compliance and Control Committee

Øget opmærksomhed på svig

Tilførsel af værdi til virksomheden

Et optimeret kontrolmiljø

Mål



PERFORMANCEKULTUR

Arla vokser hastigt i verden og navigerer i en virkelighed, hvor både konkurrence og kategorier bliver globale. Dermed stiger kravene til organisationens omstillingsparathed og sammenhængskraft. Dette drives af Arlas performancekultur.

Performance management er en præmis for at kunne agere i en global virkelighed. I Arla handler performancekultur om at kunne nå sine mål. Om evnen til at bryde store, langsigtede og abstrakte mål ned til håndgribelige opgaver, som medarbejdere kan forholde sig til og tage fat på. Det handler om at skabe sammenhæng på tværs af grænser, funktioner og initiativer, og om at kunne se sig selv, sin plads og sin rolle i det store billede.

I takt med at forretningen vokser, vokser også opgaven med at skabe en fælles kultur og bygge relationer både internt og eksternt. Arla har en stærk lederskabskultur, som bygger på værdisættet Our Character og understøttes af virksomhedens lederkompetencer: Envision, Engage, Deliver. Det betyder, at Arlas ledere skal have ambitioner for sig selv, for deres team og for Arla generelt og forretningspartnere til at nå de opstillede forpligtelser og mål.

Vi har fokus på forandringsledelse og på at uddanne ledere i at håndtere ændringer, både i forbindelse med udvidelse af virksomheden og omstrukturering af organisationen. Derfor har vi bl.a. erstattet budgetter med prognoser, så lederne motiveres til at sætte ambitiøse mål og udvide fokusområdet for deres team. Arbejdet med prognoserne skaber i sig selv energi og stimulerer til strukturelle ændringer i virksomheden. Målet er at blive hurtigere til at træffe beslutninger og tilpasse os nye forhold. Når vi sætter barren højt, udfordrer vi lederne til at nytænke måden, vi agerer på. Denne evne er afgørende i en verden, der hele tiden ændrer sig, og hvor man ikke kan forudse udviklingen.

Fokus i 2013

Integration af nye virksomheder står øverst på listen i 2013. ONE Arla handler om fællesskab, identitet og stolthed. Enhver beslutning, opgave og handling i Arla skal være forbundet med det fælles mål, hvis vi skal skabe én retning på tværs af virksomheden, så alle kan bidrage til den fælles succes. Dette er beskrevet i ONE, som

rummer Arlas fælles mission, karakter, vision, strategi og ressourcer. Vi bruger ONE til aktivt at integrere nye virksomheder og nye medarbejdere. Hvis vi vil have synergier ud af fusioner og opkøb er det vigtigt, at Arlas mål og værdier hurtigt bliver en del af hverdagen og ledelsen i de nye virksomheder.

Effektivitet bliver også et fokusområde i 2013, det samme gælder målet om at skabe klarhed i organisationen, så alle forstår deres egen opgave. Endelig er talent management altid på dagsordenen i Arla. Det er en løbende opgave at sikre, at vi har den organisatoriske og menneskelige kapacitet, der skal til for at løfte fremtidens opgaver. Vi skal have en organisation, der kan levere strategien, og det rette antal mennesker med den rette uddannelse og motivation til at eksekvere den.

OUR CHARACTER

Hos Arla arbejder alle hele tiden på at forbedre organisationen og styrke virksomhedskulturen. Værdisættet Our Character defineres med værdierne Lead, Sense & Create. Arla driver virksomhed i mange forskellige lande og kulturelle miljøer, og det er nødvendigt at sikre, at der er enighed om de fælles mål, og at de efterleves i alle sammenhænge.

LEAD

Vi stræber efter at tage lederskab og realisere muligheder. Vi vil tage føringen i alt, hvad vi gør, og være de bedste inden for vores felt. Vi udviser energi, handlekraft og mod. Vi vil udvikle de bedste metoder og værktøjer, og vi er stolte af at fremstille de bedste mejeriprodukter. Vi er engagerede, teknologisk i front, veluddannede og professionelle. Vi brænder for det, vi gør, og ser det største mulige potentiale i medarbejdere, forretning og samarbeidspartnere.

SENSE

Vi har fornemmelse for verden omkring os. Vi har føling med medarbejdere, forbrugere og de markeder, vi agerer på. Vi vil skabe tilhørsforhold og mening for mennesker indeni og udenfor virksomheden. Gennem respekt og dialog ønsker vi at forstå og lære af verden udenfor. Vi respekterer og værdsætter mangfoldighed og er fordomsfrie og ansvarlige. Vi har en global tankegang, men forbliver lokale i holdning og handling. Vi opsøger verden med ægte nysgerrighed og kan se en sag fra mange sider.

CREATE

Vi har en innovativ kultur. Vi er nyskabende i udviklingen af kompetencer, produkter og markedsrelationer. Vi udvikler både forretning og medarbejdere, som kan levere fremragende og sunde produkter. Vi har en lærende kultur og en kreativ side, der holder os åbne over for ny inspiration. Vi skaber og opbygger relationer, der bygger på tillid og respekt både indeni og udenfor virksomheden. Vi skaber mulighed for kreativt arbejde i visionære og lærerige omgivelser.



PRODUKTER & BRANDS

I en verden, hvor private label udgør en stadig større andel af forbrugernes indkøb, er det afgørende for Arla at kunne udbyde det rette mix af mærkevarer og private label-produkter. Derfor forarbejdes Arlas mælk i dag til en lang række produkter, der udbydes i en lang række kanaler. Vi sælger pulver til verdensmarkedet, Arla Unika® til restauranter og frisk mælk, smør og yoghurt under egne kendte varemærker. Samtidig indgår Arlas mælk i stigende omfang i andre virksomheders produkter, fx Starbucks iskaffe og detailhandlens egne mærker.

Det er Arlas ambition at være en attraktiv partner for vores kunder. At følge deres behov og udvikle vores forretning i takt med deres. Arla er i 2012 et af verdens største mejerier målt på mængden af indvejet mælk. Det betyder, at vi er i stand til at matche de store kunders behov. Vi har både kapaciteten, råvaren og den nødvendige viden til at gøre samarbejdet om private label-varer til en lønsom forretning. Vores kunder er både de detailforretninger, vi handler med, og forbrugerne af vores produkter. Over for forbrugerne søger vi at tilpasse vores sortiment, så det i tråd med vores vision bringer sundhed og inspiration.

Arla har en stærk vækstplatform baseret på de tre globale varemærker Arla®, Lurpak® og Castello®. Arbejdet med at styrke disse mærker som førende inden for deres kategorier fortsætter i årene frem. Men med udgangspunkt i værdierne Lead, Sense & Create er det rettidig omhu at mærke, hvor forretningen flytter sig hen – og at flytte med. Også i 2012 sås vækst i detailhandlens egne varemærker. Arlas kunder ønsker at profilere sig selv og opbygge egne relationer til forbrugerne. Derfor arbejder vi med at skabe en lønsom produktion både under egne varemærker og under vores kunders.

Arla har en stor branded forretning, men vil også fremover agere på private label-området. Vi har i dag størrelsen til at indtage industrilederskabet og blive en konkurrencedygtig udbyder af varer under private label. I en verden mærket af finanskrisen skal vi favne industrilogikken og tænke i omkostningsoptimering.



Castello® mærket har ikke i 2012 haft den forventede vækst. En del af forklaringen kan være, at forbrugerne ser Castello® som et nicheprodukt, og ikke som en kvalitetssost til hverdagsbrug. Arla har en bred portefølje af kvalitetssoste med stort salgspotentiale. Opgaven bliver i 2013 at styrke deres profil og øge forståelsen af, at gode oste ikke kun er til fester og gæster.

I 2012 blev de specielle alpeostefra Arla Foods Käseerei optaget i Castello® familien som den nye Alp Selection. Den er samtidig et godt eksempel på Arlas evne til hurtigt og effektivt at høste synergier fra opkøb og fusioner efter købet af Allgäuland i 2011. Alpe-konceptet skal indgå i udviklingen af Arlas eksportmarkeder, og det blev introduceret i Sverige, Danmark, USA og Canada på rekordtid. Vi ser frem til at høste resultaterne i 2013, hvor ostene lanceres på endnu flere markeder.



Arla lancerede i 2012 en ny markedsføringskampagne i ni lande som et led i at styrke Arla® mærkets position på tværs af markeder. Samtidig lanceredes en række nye produkter under Arla® paraplyen.

Arla brandet er også succesfuldt introduceret i Kina i premium segmentet med en ambition om at blive det største importerede mejeribrand inden 2017. I første omgang er UHT-mælk, som er langt den største kategori, blevet lanceret, og yderligere 14 produkter er planlagt lanceret i 2013.

For de globale kategorier og brands har 2012 også været et travlt år, nemlig inden for følgende områder:

Smør og blandingsprodukter

Arla® smørprodukter, fx Arla Kærgården® og Arla Bregott®, voksede 6 pct. i volumen, og vi så fortsat succes med Kærgården® i Tyskland og Finland, hvor kampagnen var særligt succesfuld. Forbrugerne har taget kampagnen til sig, og den har resulteret i forbedrede markedsandele og øget salg af Arla Kærgården®.

Global Categories & Operations

GCO er en nøglespiller, når det gælder Arlas organiske vækst. GCO samler ansvaret for produkter og de tre globale varemærker i samme enhed. I en virkelighed med globale konkurrenter og produkter, skal produktudviklingen drives globalt. Derfor driver GCO også Arlas globale innovation, håndteringen af mælkeplanlægning, logistik, og produktionen af smør og blandingsprodukter, ost og mælkepulver. Herudover står GCO for afsætningen af mælk til trading til de bedste priser på verdensmarkedet.

Executive vice president: Jais Valeur

Antal medarbejdere: 5.036

Produktkategorier: Gul ost, specialoste, smør og blandingsprodukter og mælkepulver.

21 driftssteder i Danmark, 7 i Sverige, 4 i Tyskland, 1 i Frankrig og 1 i Polen.



Lurpak® er i 2012 det globale brand, der har den største vækst i Arla. Omsætningen voksede 5 pct., og mærkets værdi er styrket både i Storbritannien, Mellemøsten, Rusland og Danmark. I Danmark klarede Lurpak® sig godt trods den særlige udfordring med den danske fedtafgift, der blev indført i oktober 2011 og fjernet igen fra januar 2013.

Årets store succes var den innovative lancering af Lurpak® Lightest i Storbritannien, et nyt fedtfattigt produkt, som konkurrerer med margarine. Lurpak® Lightest opnåede i lanceringsåret 5 pct. af det britiske marked for smør og blandingsprodukter målt på volumen. Positionen for Lurpak® styrkes af lanceringer i flere lande, men også af nye spændende produkter, der lanceres under brand navnet.

Arla køber Lurpak®

Et flertal blandt de danske mejerier sagde i 2012 ja til, at Arla Foods amba overtager Lurpak® fra Mejeriforeningen. Lurpak® vil fortsat være baseret på dansk smør og produceret i Danmark, og andre mejerier kan på aftalte vilkår fortsat producere Lurpak® smør og blandingsprodukter på en royalty-fri licens. Overdragelsen forventes godkendt af fødevarerministeren i Danmark i 2013.





INNOVATION

Arla vil øge den organiske vækst ved at tilbyde kunder og forbrugere markedets mest innovative produkter og løsninger på tværs af alle kategorier. Arlas Strategiske Innovationscenter (ASIC) er drevet af troen på, at innovation handler om lønsom implementering af nye ideer.

Som en konsekvens af Arlas størrelse og vision om at skabe fremtidens sunde og sikre fødevarer, er innovation fortsat en topprioritet i strategien. Innovation skal dels bidrage til omsætningen gennem udvikling af nye produkter, der kan styrke Arlas position på markederne, og dels forbedre resultatet gennem nye koncepter, der kan gøre processerne bag produktionen af det enkelte produkt mere effektive.

Arla Strategic Innovation Centre blev etableret i 2012 med et mål om at skabe en enkel struktur, hvor forskning og produktudvikling hænger sammen med forretningen. ASIC vil bygge bro mellem marketing og research og tager ansvar for at levere nye, banebrydende produkter med stort potentiale på alle de markeder, hvor Arla opererer. Marketing tager ansvar for at omsætte idéerne til lønsom vækst.

ASIC strømliner innovationsprocessen, så der er én global innovations-pipeline for hver af de vigtigste produktkategorier, én tidsplan for hvert projekt, og én projektleder, der er ansvarlig hele vejen igennem. ASIC er ikke bange for at fejle undervejs, for erfaringer viser, at man i fødevarerbranchen typisk fejler med 12 idéer, før man får succes med én. Fejl er en uundgåelig del af den proces, der skal føre til succes. Kunsten er at frasortere projekter uden potentiale tidligt, så man undgår, at de optager unødige ressourcer. De mest lovende projekter skal nå markedet med minimale omkostninger og maksimal hastighed. Forbrugerindsigt er et centralt kriterium for udvælgelsen af projekter, mens et tættere samarbejde med marketing forkorter vejen fra ide til forbruger. Mindst 10 pct. af Arlas omsætning skal ifølge strategien komme fra udviklingen af nye

produkter. I 2012 kom ca. 14 pct. af omsætningen fra nye produkter.

- **Bæredygtighed**
- **(Nye) madformer**
- **Produktionseffektivitet**
- **Mælkens styrke**
- **Mikrobiologi**

Design to value

Innovation handler ikke kun om produktudvikling. Det er også et omdrejningspunkt i Arlas effektiviseringsprogram, hvor ASIC bl.a. arbejder med Design to Value – et koncept, der skal bidrage til indtjeningen. Målet er redesign af produkter og emballager, så de bliver mere konkurrencedygtige og leverer kvalitet for færre penge uden at miste fokus på den gode forbrugeroplevelse.

Hvis Arlas mærker skal være konkurrencedygtige i et marked med øget efterspørgsel på discount, må de tilpasses. Derfor leder marketing og ASIC efter løsninger, som reducerer omkostningerne på Arlas produkter uden at gå på kompromis med kvaliteten. I 2012 og 2013 gennemgås alle produktkategorier for at optimere deres produktionsproces. Vi leder efter kloge forbedringer og effektiviseringer, som forbrugeren ikke vil opleve som en forringelse - fx i emballagen, hvor vi reducerer mængden af plastik brugt i låget. Få gram mindre plastik kan mærkes på de store volumener. Et andet eksempel er at trykke strekkoden med grønt i stedet for sort, hvis emballagen i forvejen indeholder den grønne farve. Det er billigere at trykke tre farver end fire. Vi arbejder også med at tilpasse pakkernes størrelser for at ramme en pris, som passer forbrugerne bedre.

Forbrugerne inspirerer

Finanskriser har ændret forbrugernes indkøbsmønstre. De søger mere værdi og mere smag for færre penge. Nye forbrugsmønstre kræver nytænkning, og globale tendenser som sundhed, genbrug, økologi og nanoteknologi inspirerer ASIC til nye emballager og forbedrede produkter.

Gennem innovation er det muligt at reducere madspild, spare tid og lagerplads og øge effektiviteten. For eksempel med oste, der modnes hurtigere, eller kan holde sig uden for køleskab, eller mælk, der har den friske mælks smag og UHT-mælkens længere holdbarhed.

Herudover kommer der også nye løsninger gennem åben innovation. For at øge hastigheden og styrken bag projekterne, og for hurtigt at kunne skalere resultaterne, foregår en del af processerne i samarbejde med universiteter og leverandører.

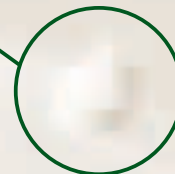
Fremtidens mejeri-produkter

På Arlas innovationsudstilling i november 2012, præsenterede ASIC fremtidens mejeriprodukter og produktionsprocesser for kolleger i Århus.

- En gul ost, hvor modningstiden er væsentlig nedsat for at spare tid og lagerplads
- Flødeoste, hvor saltmængden er nedsat og erstattet af andre naturlige ingredienser
- Nyskabende emballageformer lavet af valle og materialer, der kan reducere svind betydeligt
- Et mælkebaseret produkt, der er særligt målrettet kinesiske forbrugere

Mælkens styrke

God ernæring og sund kost er i centrum for alt, hvad Arla gør. Vi vil styrke de ernæringsmæssige fordele i mælken og dens ingredienser og øge værdien af mejeriprodukter i form af øget sundhed og bedre ernæring for forbrugerne.



Produktions-effektivitet

Sikring af fremstillingsprocesser i verdensklasse gennem teknik, proceskontrol og optimering, Lean, osv.



Mikrobiologi

Maksimering af brugen af bakteriestammer og kulturer på tværs af kategorierne for at opnå væsentlige succeser og unikke løsninger til Arla.



(Nye) madformer

Udvikling af nye fødevarer og koncepter til at inspirere forbrugere og levere fordele på den mest optimale måde.



Bæredygtighed

Forskning i emballage-reduktion, brug af biologisk nedbrydelige materialer, ansvarlig brug af energi, vand osv.





MARKEDSOVERBLIK: EN VERDEN I TO HASTIGHEDER

Mejeribranchen er på en gang lokal og global. Arla vil være helt fremme i begge ligaer. Derfor er vi i dag lokalt forankret, europæisk ejet og globalt aktiv via seks velfungerende forretningsområder, der tager pulsen på de unikke markeder og servicerer deres specifikke behov.

FORRETNINGSOMRÅDER I ARLA

Global Categories & Operations, GCO, har ansvar for global innovation, forskning, logistik, industrisalg, produktion og markedsføring i Arla. Herudover står GCO for afsætning af tradingprodukter på verdensmarkedet. Se også side 44-47.

Consumer UK, CUK, har ansvaret for kernemarkedet Storbritannien og bidrager med 25 pct. af Arlas samlede omsætning. Se side 50.

Consumer Sweden & Finland, CSE, dækker markedet i Sverige og har en stærk position på det vigtige kernemarked. CSE bidrager med 19 pct. af Arlas omsætning. Se side 51.

Consumer Denmark, CDK, fokuserer på at udbygge en stærk position på det danske kernemarked, og bidrager med 11 pct. af Arlas omsætning. Se side 52.

Consumer Germany & the Netherlands, CGN, skal forløse potentialerne på det hastigt voksende tyske kernemarked og høste synergier mellem Tyskland og Holland. I 2012 kom 13 pct. af Arlas omsætning fra CGN. Se side 53.

Consumer International, CIN, er den vækstmaskine, der håndterer Arlas forbrugerforretning uden for de seks europæiske kernemarkeder. Herfra kommer 14 pct. af Arlas omsætning. Se side 54.

Arla Foods Ingredients, AFI, er datterselskab og global markedsleder inden for valleproteinteknologi og en af Arlas mest lønsomme forretningsenheder. AFI bidrager med 4 pct. af Arlas omsætning i 2012. Se side 55.

Verden omkring Arla bevæger sig i to hastigheder: recession og vækst. Som global aktør skal vi forsyne både vækstmarkeder i 5. gear og kernemarkeder i 1. gear. Det kræver Lead, Sense & Create at navigere inden for disse forskelligartede vilkår.

Det globale industrimarked for mejerivarer består af fem hovedprodukter: sødmælkspulver, skummetmælkspulver, ost, smør og valleprotein. Markedet for forbrugerprodukter er primært lokalt, men i stigende grad globalt, når det drejer sig om forarbejdede produkter med længere holdbarhed som for eksempel ost. Forskning i og udvikling af produkter betyder, at flere produkttyper kan rejse længere end før.

Arla håndterer markedernes kompleksitet gennem seks forretningsområder, der bringer forretningen tættere på kunders og forbrugeres behov. Derudover har den globale organisation GCO ansvar for industrisalg af mejeriprodukter til trading til de bedste priser på verdensmarkedet. Andelen af mælk, der går til industrisalg, er faldet i 2012 – helt i tråd med Arlas strategi om at afsætte mere mælk som værdiforædlede produkter.

Storbritannien

Der er vanskelige markedsforhold på det britiske marked. Den britiske økonomi er tilbage i en recession, der har været det meste af 2012. Husholdningerne er stillet 5 pct. ringere på grund af inflation i mad og brændstof, og forbrugertilliden er rekordlav. Pris er langt den vigtigste parameter for forbrugerne, der sammenligner priser på nettet på alle varer. Mærkevarer bliver købt på tilbud og lagt på lager.

Sverige & Finland

Sverige er præget af lavkonjunktur og fokus på billige madvarer. Konkurrencen er hård, og private labelprodukter vokser på hylderne. Den store prisfølsomhed sænker også efterspørgslen efter økologisk mælk. Mejerimarkedet viser marginal vækst med fald i drikkemælk, men stigning i smør og madlavningskategorien. Forhandlerne lancerer stadig flere mejeriprodukter under private label. Den største fremgang på markedet i 2012 er private label – men Arla®-mærket er godt med som et resultat af den geografiske vækst drevet af fusionen med Milko.

Det finske marked har en markant anderledes profil. Her er den overordnede forbrugertillid stærk, mens det generelle prisniveau for mælk er lavt, hvilket påvirker indtjeningen i Finland negativt.

Danmark

Den danske forbrugertillid er fortsat lav, prisfølsomheden er høj, og markedet præges af priskrigen på drikkemælk. Forbrugerne er i stigende grad fokuseret på lave priser, og der købes flere private label produkter på tværs af alle kategorier. Denne tendens sætter både mærkevarer og økologi under pres.

Tyskland & Holland

Den generelle økonomiske situation er positiv i Tyskland. En stærk økonomisk udvikling og relativ lav arbejdsløshed øger forbrugertilliden, og vi ser en højere vækst i kvalitetsvarer end i discount. Landmændene lider under lave mælkepriser og stigende omkostninger. I Holland fører fravær af vækst og høj arbejdsløshed til lav forbrugertillid. Forbrugere efterspørger private label og discount, og Aldi og Lidl har i 2012 20 pct. af markedet, og tendensen er stigende.

Markederne uden for Europa

De generelle udsigter for det globale forbrug af mejeriprodukter er positive, og væksten forventes at fortsætte. På tværs af alle markeder ses en voksende efterspørgsel efter mejeriprodukter af høj kvalitet og europæisk oprindelse. Samtidig stiller den globale vækst i discountkæder krav om øget omkostningseffektivitet. I Kina søger den voksende middelklasse kvalitetsprodukter, hvor fødevarer sikkerheden er i højsædet. Forbruget af mejeriprodukter vokser hurtigere end landets ellers hastigt voksende mejeriproduktion. Væksten i omsætning er på ca. 10 pct. om året, og dermed forventes Kina at overgå USA som verdens største marked for mejeriprodukter i 2020. Med de vækstrater, som driver landet frem nu og i mange år fremover, er det afgørende for Arla at have et solidt fodfæste på det kinesiske marked.

Høje proteinpriser og svingende mælkepriser

De seneste års succes i ingrediensforretningen Arla Foods Ingredients bygger på høje proteinpriser, der holdt niveauet hen over det dyk, mælkeprisen tog i 2012.

I 2012 var der et stærkt udbud af mælk på tværs af geografiske skel på grund af El Niño. Dette vejrfænomen betød, at køerne stod to måneder længere på græs i New Zealand og producerede 15 pct. mere mælk. Også Californien producerede 6 pct. mere mælk, end regionen plejer, og for første gang blev der eksporteret mælk ud af USA og ind i Europa. Samtidig blev der indvejet mere mælk i Europa end normalt. På trods af at Arla kan afsætte størstedelen af sin mælk på lønsomme markeder, er prisen også på disse markeder påvirket negativt af det store udbud af mælk i verden i 2012.

Globale udsigter for 2013

Den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter forventes at vokse i de kommende fem år med anslået 2,4 pct. om året. Mens det højere forbrug på modne markeder forventes at være uændret, vil væksten primært drives af vækstmarkederne – især Kina, Rusland, Mellemøsten og Afrika. Mellem 2011 og 2020 forventes disse markeder at repræsentere en generel stigning i forbrug på omkring 30 pct., og mejerisektoren får sin del af dette. De økonomiske udsigter for EU og deres betydning for fødevarerforbrug og -udgifter vil i høj grad afhænge af, hvornår konjunkturerne for alvor vender igen.

Med stigende global efterspørgsel og globalisering af markedet for mejeriprodukter bliver det konkurrencemæssige landskab for mejeriselskaber konstant hårdere. I 2012 styrkede detailhandlen sine positioner inden for mejerisektoren yderligere, idet den aggressivt markedsførte egne discountmærker. Da mejeriprodukter er en prisfølsom vare, afhænger mejeriselskabernes succes i høj grad af evnen til at reducere produktionsomkostningerne. Den igangværende konsolidering af den europæiske mejerisektor er en reaktion på alle disse faktorer, og det skaber et nyt landskab med færre, men større spillere på markedet.

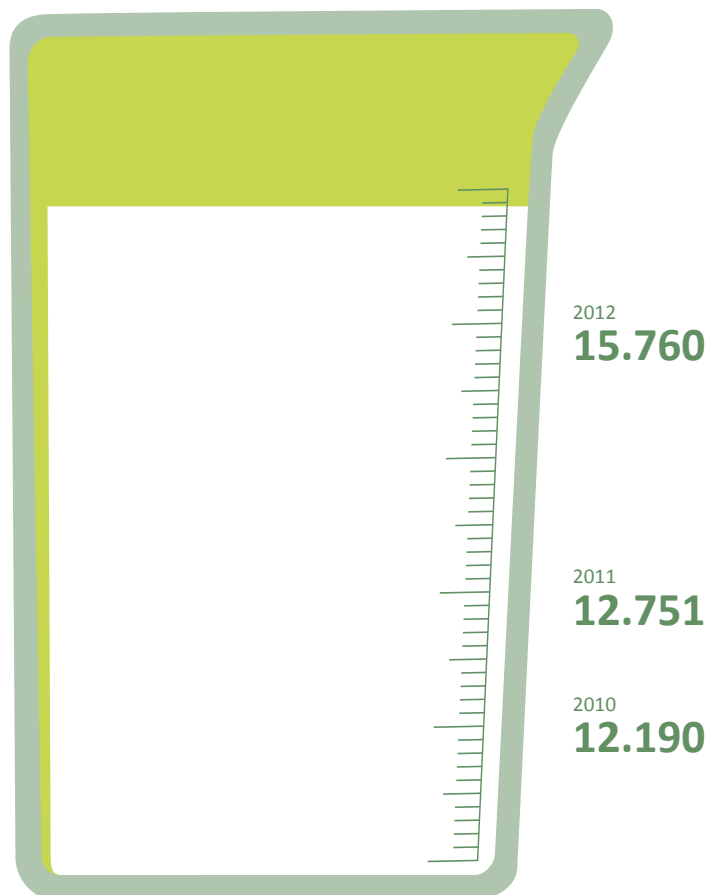
CONSUMER UK

I 2012 trådte CUK for alvor i karakter på det engelske marked. Fusionsaftalen med Milk Link realiserer Arlas ambition om at blive et af Storbritanniens største mejeriselskaber. Ved at lægge to selskaber sammen opstod en komplet virksomhed med adgang til osteproduktion og eksport til 19 lande. 2012 var også et år, hvor CUK demonstrerede ambitionen om at blive Storbritanniens mest bæredygtige mejerivirksomhed.

OMSÆTNINGSFORDELING

Friskmælksprodukter	59,1 %
Ost	9,6 %
Smør- og blandingsprodukter	23,7 %
Øvrige	7,6 %
I alt	100 %

Omsætningsudvikling (mio. DKK)



Efter fusionen med Milk Link har Arla nået den ønskede markedsposition som nummer 1 i England målt på både omsætning og mælkemængde. Fusionen giver Arla helt nye muligheder for at komme på hylderne med en række produkter, der er produceret lokalt i Storbritannien. Den skaber samtidig nye muligheder for vækst, fordi Arla og Milk Link supplerer hinanden, hvad angår kundesammensætning, varemærkeportefølje og produktsortiment. Da der samtidig er foretaget solide investeringer i avancerede produktionsanlæg, tilbyder CUK ved indgangen til 2013 de britiske kunder et komplet udvalg af mejeriprodukter af høj kvalitet fra en enkelt kilde og fremstår dermed som en meget attraktiv samarbejdspartner. Fusionen vil øge CUK's omsætning med godt 5 mia. DKK, og mange af de afgørende skridt er allerede taget til at integrere den engelske forretning. Administrative opgaver samles i Leeds, og mejerierne i Lockerbie styres som en samlet enhed. Integrationsprocessen forventes at tage 12 måneder, men i denne periode vil der være fokus på at levere varen til kunder og ejere i processen.

På vej mod en mere bæredygtig produktion

Arla var i 2012 det første mejeriselskab i Storbritannien, der fik den britiske CO2-

certificering, 'Carbon Trust Standard'. Det skete efter en årelang indsats for at mindske selskabets energiforbrug. CUK har de seneste tre år reelt reduceret forbruget målt i forhold til en stigende mælkeindvejning og øget salg. For at få certificeringen, skulle CUK dokumentere reduktioner på mere end 3,6 mio. ton CO2. Certificeringen er i tråd med Arlas Tættere på Naturen™-ambition og bringer selskabet et skridt nærmere målet om at være Storbritanniens mest bæredygtige mejeriselskab.

Arla står også bag et af de største anlægsarbejder i Storbritannien med byggeriet af det miljømæssigt avancerede mejeri i Aylesbury uden for London. Mejeriet har en ambition om en CO2 belastning på nul og får en kapacitet på 1 mia. liter frisk mælk om året. Det forventes at være operationelt i sommeren 2013.

Økonomisk udvikling

Det lykkedes CUK at øge både indtjening og volumen i 2012, men det nuværende niveau kan kun fastholdes ved at være markedets mest omkostningseffektive mejeri. Derfor har CUK fokus på at effektivisere forsyningskæden og investere i LEAN-programmer.

CUK's omsætning steg 24 pct. hvoraf 7 pct. var organisk vækst sammenlignet med 2011, og det lykkedes at slå stretched target målene for både omsætning og overskudsgrad. Det er opnået gennem prisstigninger, primært på private label, men også i øget salg af frisk mælk og produkter under Arlas stærkeste mærker i Storbritannien, Lurpak®, Castello®, Anchor® og Lactofree®. Alle mærker viste signifikant vækst på både volumen og pris bortset fra Cravendale®. Anchor® viste god værdivækst i halvåret. Værdivæksten var også positiv for Lurpak®, selvom volumen faldt en anelse på grund af heftig markedsføring fra alle kategoriens udbydere.

Forventninger til 2013

CUK's mål for 2013 er at sikre en succesfuld åbning af Aylesbury mejeriet, at høste de tilsigtede synergier efter fusionen med Milk Link og at holde fokus på omkostningsniveauet, så der leveres på stretched targets.

CONSUMER UK

CUK dækker produktion og logistik for mælk, smør, fløde og en række friske mejeriprodukter og er ansvarlig for salg og marketing i Storbritannien.

Executive vice president: Peter Lauritzen

Hovedkontor: Leeds, Storbritannien

Gennemsnitligt medarbejdere: 2.967

Produktkategorier: Friskvarer, specialoste, smør og blandingsprodukter.

8 driftsteder i Storbritannien.

CONSUMER SWEDEN & FINLAND

Integrationen af Milko er succesfuldt gennemført til tiden, og synergiene høstes som forventet. Samtidig har CSE gennemført en revision af produktionsstrategien og blev i 2012 en aktiv producent af både brandede varer og private label. En strategisk vigtig beslutning med stor betydning for det svenske mejerimarked.

OMSÆTNINGSFORDELING

Friskmælksprodukter	58,8 %
Ost	21,7 %
Smør- og blandingsprodukter	14,2 %
Øvrige	5,3 %
I alt	100 %

Omsætningsudvikling (mio. DKK)



Kunder på alle Arlas kernemarkeder ønsker i disse år i stor grad at profilere sig selv og opbygge deres egen relation til forbrugerne gennem stærke brands. Sverige har traditionelt haft en lav andel af private label, men i 2012 er tendensen i kraftig vækst. Det er vigtigt for Arla at følge denne efterspørgsel. Derfor har CSE i 2012 annonceret, at Arla er villig til at samarbejde med alle kunder på strategisk niveau om private label og lanceret en langsigtet samarbejdsaftale med ICA på mælk.

Succesfuld integration

Efter fusionen mellem Arla og Milko i 2011 blev arbejdet med at integrere Milko og skabe en fælles Arla-identitet tilendebragt i maj 2012. Den nye organisation sætter et tydeligt præg på markedet, og Arla står i dag stærkt – også i de geografiske områder, hvor Milko tidligere var markedsleder. Mejeriet i Sundsvall er etableret som et strategisk vigtigt Arla-mejeri. Et nyt lagerhåndteringssystem er på plads, og der er etableret en fælles it-plattform for distributionscentralen. Efter omstruktureringen er driften på vej ind i en mere stabil periode med forbedret service til kunderne. Arlas største mejeri i Sverige, Stockholm, har udvidet kølelageret for at kunne rumme større mængder mælk til yderligere vækst i regionerne nord for Stockholm. Grådö mejeri blev solgt til Coop til private label-produktion, og tidligere varemærker fra Milko er solgt, så alle vilkår stillet af konkurrencemyndighederne er opfyldt. Flere omkostningsbesparelser blev opnået, da to logistikterminaler i Linköping og Örebro blev lukket, mens de fortsatte effektiviseringsprogrammer førte til en reduktion i ansatte på det svenske hovedkontor og flere driftsteder.

Økonomisk udvikling

CSE's performance over året var stærk og viste ca. 11 pct. vækst i omsætning, primært drevet af den succesfulde integration af Milko. Lønsomheden viste stabile forbedringer på grund af omkostningsbesparelser og øget skalering i forsyningskæden. Der ses størst vækst i madlavningsprodukter og smør og blandingsprodukter.

I Finland er en markant turn-around undervejs på trods af hårde markedsbetingelser. Der ses stigende vækst i både værdi og volumen kombineret med væsentlige omkostningsbesparelser på tværs af organisationen. Den organiske vækst på 8 pct, der er meget imponerende i en europæisk kontekst, er drevet af vækst på tværs af flere kategorier, en høj innovationsrate og succesfulde lanceringer af produkter fra Arlas eksisterende sortiment. Det er opnået markante profitforbedringer gennem stramme omkostningsbesparelser. Som en del af effektivitetsprogrammet blev aktiemajoretten i Juusto Kaira osteforretningen solgt i slutningen af 2012.

Forventninger til 2013

CSE har en stærk base, hvorfra forretningen kan styrkes yderligere i både Finland og Sverige. CSE vil både høste de muligheder, der har vist sig i private label-kategorien, og bygge stærke brands drevet af innovation og forbrugerinspiration – ikke mindst gennem tæt forbrugerdialog på digitale media. Fokus er på at fastholde indtjeningen og drive yderligere effektivitetsforbedringer.

I Finland har CSE fokus på at blive en endnu stærkere strategisk partner for finske kunder med såvel en stærk branded position som omkostningseffektive private label produkter. Arla indgav i 2010 en klage til de finske konkurrencemyndigheder over konkurrenten Valio, der har en dominerende position på det finske marked, som Arla Ingman mistænker Valio for at misbruge. I december 2012 afsagde den finske konkurrencemyndighed afgørelse i sagen og indstillede til domstolene at idømme Valio en bøde på 70 mio. euro for misbrug af sin position på mælkemarkedet. Afgørelsen hilses velkommen, idet de finske konkurrencemyndigheder anerkender, at markedsvilkårene for frisk mælk er uholdbare som følge af krænkelsen.

CONSUMER SWEDEN & FINLAND

CSE dækker godt halvdelen af konsumentmarkedet i Sverige og har dermed en stærk position på det svenske kernemarked. CSE omfatter også det finske datterselskab Arla Ingman og har ansvar for marketing, salg, logistik og produktion af friskmælk og syrnede produkter i Sverige og Finland.

Executive vice president: Christer Åberg

Hovedkontor: Stockholm, Sverige

Gennemsnitligt medarbejdere: 2.520

Produktkategorier: Friskvarer, juice, ost og smør og blandingsprodukter.

8 driftsteder i Sverige og 3 i Finland.



CONSUMER DENMARK

Det danske marked var i 2012 præget af store forandringer. Private label og discountprodukter var i vækst og øgede markedsandele, mens liberaliseringen af lukkeloven forandrede strukturen for detailmarkedets aktører. CDK fokuserer i disse år på at udbygge en stærk position på det danske kernemarked ved at øge udviklingen af nye produkter og inspirere forbrugerne til at bruge mælkeprodukter i nye sammenhænge i hverdagen.

OMSÆTNINGSFORDELING

Friskmælksprodukter	56,8 %
Ost	24,9 %
Smør- og blandingsprodukter	14,2 %
Øvrige	4,1 %
I alt	100 %

CDK arbejder med at udvikle og styrke mærkevarekoncepter på det danske marked. Dette ses fx på smør og blandingsprodukter samt yoghurt, hvor henholdsvis Arla Kærgården® og Lurpak® samt Arla Cheasy®, Cultura® og Yoggi® står stærkt. I 2012 fik de etablerede mærker inden for babyernæring en ny konkurrent. Arla Baby&Me® organic er en serie øko-mærkede produkter til babyer. CDK har udviklet serien, der også er på vej til Kina. Arla Baby&Me® organic er en innovationsfortælling, der bygger på solid indsigt i mødres hverdag. Holdet bag produkterne har fulgt mødre i deres hverdag. Derfor er produktet baseret på mødres tanker om børneernæring. Serien tilbyder to pulverprodukter til alderen 0-6 måneder og 7-12 måneder og to drikkeklare UHT-produkter til samme aldersgrupper. Visionen er at tilbyde i alt 20 produkter. Det er ambitiøst, men der ligger stor goodwill i Arla® brandet og nordisk produceret økologisk mælk, og undersøgelser viser, at hvis først et mærke vinder en mors loyalitet, så skifter hun sandsynligvis ikke igen.

CDK arbejder med at øge afsætningen i nye kanaler. Dette inkluderer premium segmentet, hvor efterspørgslen er stigende, og CDK blandt andet har åbnet en stand i Torvehallerne i København til afsætning af blandt andet UNIKA ostesortiment, som til stadighed udvikles og som høster stor anerkendelse i det danske kokkemiljø. Hertil kommer udviklingen af nye spændende og sunde produkter til afsætning og indtagelse 'på farten', som også er et marked i vækst.

Økonomisk udvikling

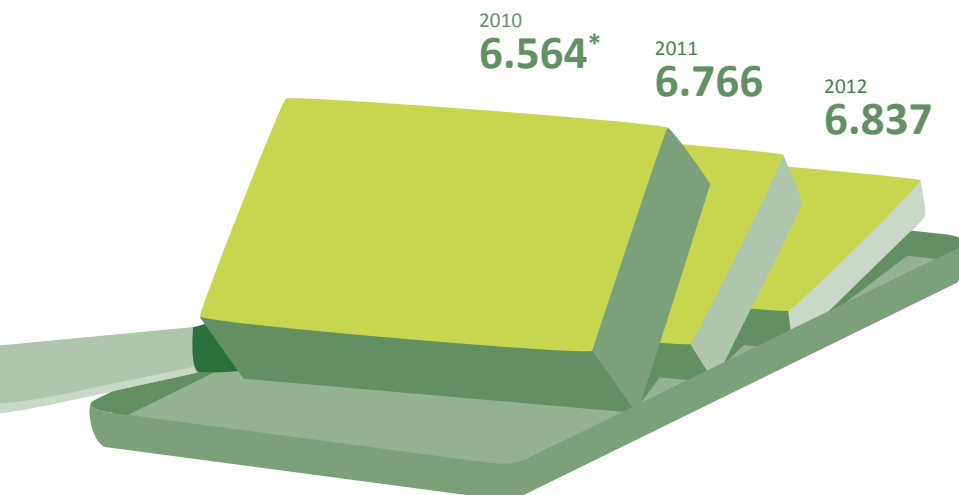
CDK fokuserer på at udbygge en stærk position på det danske kernemarked, hvor kunderne vurderede Arla som bedste leverandør i 2012. Omsætningen steg i 2012 i et svært marked. Der sås også en tilfredsstillende stigning i afsætningen, specielt inden for friskvareprodukter, hvor de stærke yoghurt brands viste flotte vækstrater. Omvendt påvirkede forbrugernes generelle efterspørgsel efter mere private label omsætningen negativt, da en større andel af afsætningen blev solgt til lavere priser, især basisprodukter som mælk og gul ost.

CDK ønsker at højne den danske madkultur på farten, i hjemmet og hos børn og unge. CDK har bl.a. stiftet Arla Fonden, der skal styrke madhåndværket i den unge generation. Kernen i Arla Fondens arbejde er mad-camps for 4.-7. klasser, hvor børnene får mulighed for at lære om sundhed, madlavning og være aktive i naturen. Årets mest markante ydre påvirkende faktor var den danske fedtafgift, der reducerede afsætningen på smør, fløde og ost og forstærkede forbrugernes søgen efter billigere produkter. Fedtafgiften blev fjernet igen med effekt fra januar 2013. CDK lykkedes i 2012 med at reducere omkostningerne væsentligt for at kunne opretholde konkurrencekraften i en branche, der er under hårdt prispres.

Forventninger til 2013

CDK vil fortsætte implementeringen af den strategi, der skal styrke kerneforretningen, herunder mærkevarernes markedsandel i forhold til den voksende private label kategori. Fokus er på at målrette produktudviklingen til forbrugernes behov og købsituationer, investere i CDK's nøglemærker og reducere omkostninger for at stå stærkt i et prisfokuseret dansk marked.

Omsætningsudvikling (mio. DKK)



CONSUMER DENMARK

CDK har ansvaret for marketing og salg til den danske detailhandel og for produktion og udvikling af friskmælksprodukter i Danmark.

Executive vice president: Peter Giørtz-Carlsen

Hovedkontor: Aarhus, Danmark

Gennemsnitligt medarbejdere: 1.975

Produktkategorier: Friskvarer, ost og smør.

5 driftssteder i Danmark.

*Omsætningen er reguleret for tab af distributionsforretningen for Dansk Supermarked, der faldt bort i 2011.

CONSUMER GERMANY & THE NETHERLANDS

2012 har for CGN handlet om at skabe en stærk og motiveret organisation på et samlet tysk marked. At drive synergier og placere nye medarbejdere i det rette faglige fællesskab. Målet er ONE Arla. Midlet hedder omkostningsfokus og lederskab. CGN har i 2012 succesfuldt integreret Hansa Milch og Allgäuland Käsereien, der blev tilkøbt i 2011, og de første afgørende skridt er taget mod succesfuld integration af MilchUnion Hocheifel (MUH), der lige nu hurtigt og effektivt kobles på Arlas systemer.

OMSÆTNINGSFORDELING

Friskmælksprodukter	52,6 %
Ost	32,0 %
Smør- og blandingsprodukter	13,1 %
Øvrige	2,3 %
I alt	100 %

Omsætningsudvikling (mio. DKK)



Historisk har Arla i Tyskland været et handelselskab, der solgte dansk produce-rede varer. Med de seneste opkøb og fusioner er Arla nu et helstøbt mejeriselskab, der kontrollerer hele værdikæden fra jord til bord. Gennem fusionen med MUH, der placerede Arla som Tysklands 3. største mejeriselskab, blev det tydeligt, at Arla ønsker at spille en ledende rolle i konsolideringen af den tyske mejerisektor. Gennem fusionen med MUH har Arla opnået en stærk position inden for kategorien langtidsholdbar mælk (UHT-mælk). Mejeriet i Pronsfeld er Europas største UHT-mejeri. Det skaber en række muligheder både i Tyskland og på eksportmarkederne, hvor der er store forventninger til afsætningen på det kinesiske marked gennem partnerskabet med Mengniu.

Satsningen i Tyskland har krævet store omstruktureringer og investeringer i 2012. Købet af Arla Foods Käsereien i 2011 gav adgang til bjergmælk og en række specialoste, der nu er lagt ind under Castello® brandet, og som allerede indgår i udviklingen af eksportmarkederne. Siden november 2011 har CGN sammen med GCO været i gang med en omfattende proces for at tilpasse Arla Foods Käsereien til resten af Arla, herunder lukningen af mejeriet Riedlingen, certificering af de øvrige mejerier og reorganisering af salgsorganisationen.

I 2012 har CGN haft fokus på at skabe fundamentet i en fuldt integreret tysk organisation. På mejeriet i Pronsfeld (tidligere MUH) er CGN i gang med at opføre et pulveranlæg og et smørmejeri. Disse investeringer skal øge værdiskabelsen for Arlas tyske mælk og mindske afhængigheden af prisdannelsen på det meget volatile marked for UHT-mælk, der er præget af overkapacitet.

Økonomisk udvikling

Fusionen med MUH har næsten fordoblet omsætningen i Tyskland og Holland fra 6 mia. DKK i 2011 til 11 mia. DKK i 2012. Presset på priserne var kraftigt i 2012, men Arla fastholdt sine mærkevarepositioner trods stort pres fra private label. Året viste to cifrede vækstrater for omsætningen, hvor Arla Kærgården® efterhånden sælges gennem alle store dagligvarekæder. Arla havde rekordomsætning i 2012 med mærkevarerne Arla Buko® og Arla Kærgården®. Arla sælger nu mere Arla Kærgården® i Tyskland end i produktets hjemland, Danmark, og udviklingen ser ud til at fortsætte. Prispresset satte dog sine spor på indtjeningen.

Forventninger til 2013

CGN vil fortsat have fokus på at øge værdiskabelsen, dels gennem lanceringen af nye mærkevarepositioner og dels gennem et øget fokus på økologi, der oplever store vækstrater i Tyskland. Parallelt hermed vil CGN fortsat arbejde med integrationen af MUH og forbedring af effektiviteten såvel på driftsstederne som i de administrative funktioner og processer i Holland og Tyskland. Implementeringen af et nyt IT-system, der skal integrere de tyske og hollandske aktiviteter med resten af Arla, er afgørende. I Holland arbejder CGN målrettet på en plan, der skal løfte indtjeningen yderligere. Der er store forventninger til genintroduktionen af mærket Melkunie®, der har været ude af markedet i 7 år, men som stadig er det mærke, hollænderne forbinder med mælk.

CONSUMER GERMANY & THE NETHERLANDS

CGN skal forløse potentialerne på et hastigt voksende kernemarked og høste synergier mellem Tyskland og Holland. CGN varetager produktion, logistik, markedsføring og salg til detailhandlen.

Executive vice president: Tim Ørting Jørgensen

Hovedkontor: Düsseldorf, Tyskland

Gennemsnitligt medarbejdere: 1.484

Produktkategorier: Friskvarer, ost og smør i Tyskland og Holland.

7 driftssteder i Tyskland og 1 i Holland.

CONSUMER INTERNATIONAL

CIN er sammen med AFI Arlas vækstmaskine. Forretningsområdet håndterer forbrugerprodukter uden for de europæiske kernemarkeder og har for tredje år i træk præsteret en samlet tocifret omsætningsvækst, og indtjeningen følger med. Det skyldes, at Arla nu har etableret en position på markederne i Rusland, Mellemøsten og Afrika (MEA). Herudover er Arla på vej ud på hylderne i Kina. Årets udvikling sender et positivt signal om fremtiden på vækstmarkederne.

OMSÆTNINGSFORDELING

Friskmælksprodukter	6,0 %
Ost	60,5 %
Smør- og blandingsprodukter	10,5 %
Pulver	21,4 %
Øvrige	1,6 %
I alt	100 %

Stort set alle CIN's markeder har i 2012 vist vækst i omsætning og indtjening. Arlas allerede stærke position i Mellemøsten blev udbygget yderligere i løbet af året gennem fokus på distribution og kunderelationer og gennem inspiration og dialog med forbrugere på de sociale medier. CIN har i dag en forretning i Mellemøsten på 2,3 mia. DKK i omsætning. Forretningen vokser også på de afrikanske markeder, derfor vil CIN nu i højere grad etablere sig på det store kontinent. En lang række af Arlas værdimarkeder har desuden været særdeles lønsomme, ligesom CIN's lønproduktion for andre fødevarer virksomheder – den såkaldte Third Party Manufacturer-forretning (TPM) - også vokser. Væksten er på alle markeder drevet af en voksende efterspørgsel og et generelt øget salg.

En særlig vækstfortælling findes på det russiske marked, hvor mange forbrugere er villige til at betale mere for god kvalitet og sikre, naturlige produkter fra Skandinavien. Fem år efter at Arla etablerede sit datterselskab i Rusland, er både volumen og omsætning i gennemsnit vokset med mere end 20 pct. om året – fra en nettoomsætning på 200 mio. DKK til mere end 600 mio. DKK. I de kategorier, hvor Arla er repræsenteret, er forretningen vokset signifikant og har taget markedsandele fra konkurrenterne.

Strategien er at opbygge stærke markedspositioner med høj kvalitetsmærker inden for smør og ost samt at opsøge muligheder for lokalproduktion gennem partnerskaber eller opkøb. I 2012 indgik Arla en produktionskontrakt med landets tredjestørste mejeriselskab, Molvest Group, om lokal

osteproduktion til opstart i 2013. Arla bidrager med sin erfaring og kompetencer fra skandinavisk mejeridrift og vil distribuere og sælge de færdige oste under mærket Arla® Natura.

Satsningen er et vigtigt led i planen om at indfri CIN's langsigtede vækstambitioner i Rusland, hvor forbrugerne skal tilbydes endnu flere produkter fra koncernens sortiment, og salget skal vokse i mindst samme tempo som hidtil over de næste fem år.

Kina på spring

2012 har været domineret af den strategisk vigtige aftale med Kinas største fødevarer virksomhed, COFCO, om et medejerskab af landets største mejeri, China Mengnui Dairy Company Limited. Aftalen skal sikre Arla adgang til Kinas voksende marked for mejeriprodukter af høj kvalitet. Arla skal bl.a. levere mærkevarer fra Europa til Kina under Arla® mærket, som kommer ud i de kinesiske butikker via Mengnui distributionsnetværk. Opgaven bliver også at sikre, at både Mengnui sortiment og Arla® mærket udvikles på en måde, der fastholder Mengnui position. Dermed forventes salget af Arlas produkter at kunne femdobles.

Økonomisk udvikling

CIN leverede stærke resultater på stort set alle markeder i 2012. I MEA ses en organisk vækst på 22 pct., mens den russiske vækst har passeret 28 pct. Den samlede organiske vækst for CIN var på 10 pct. i 2012. Samtidig blev lønsomheden på markederne løftet markant. Volumen er øget mellem 3 og 15 pct. afhængig af kategori. Arlas tre globale brands oplevede alle vækst i omsætning.

Forventninger til 2013

De generelle udsigter for det globale forbrug af mejeriprodukter er fortsat positive, og CIN's vækst forventes at fortsætte i takt med, at markedernes generelle velfærd øges. Målet for 2013 er at løfte væksten med mere end 10 pct., primært drevet af MEA, Rusland, Kina og TPM. I Kina er der fokus på at sikre succes gennem etablering af en organisation, der kan indfri de ambitiøse og perspektivrige aftaler og supportere Mengnui. Bl.a. skal det nylancerede økologiske modernmælksstatning Arla Baby&Me® organic markedsføres i 2013.

CONSUMER INTERNATIONAL

CIN vil styrke Arlas position på verdens vækstmarkeder med fokus på Mellemøsten og Nordafrika (MEA), Rusland, og Kina. CIN har logistik-, salgs- og markedsansvar for forbrugerprodukter samt produktion heraf på de markeder, som ligger uden for Arlas kernemarkeder.

Executive vice president: Finn S. Hansen

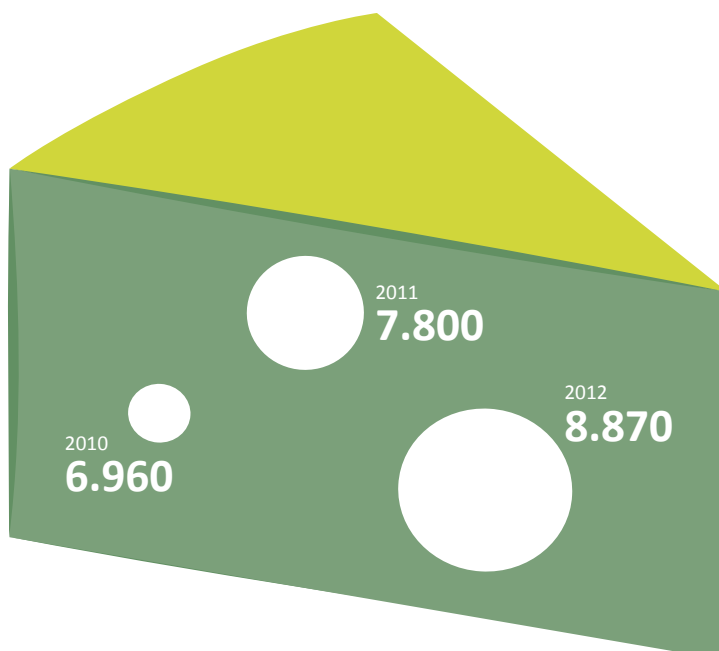
Hovedkontor: Aarhus, Danmark.

Gennemsnitligt medarbejdere: 1.902

Produktkategorier: Ost, smør og langtidsholdbare mælkeprodukter samt mælkepulver.

3 driftsteder i Nordamerika og et i Mellemøsten.

Omsætningsudvikling (mio. DKK)



ARLA FOODS INGREDIENTS

Valle er et biprodukt fra osteproduktion, som via innovativ tænkning og højteknologisk kompetence kan forædles til banebrydende produkter, der bl.a. kan erstatte æg og hjælpe med at genopbygge muskler. Vallebaserede fødevaringredienser er på få år blevet en væsentlig del af Arlas overordnede strategi og langsigtede udvikling.

Innovation er en kernekompetence i AFI, som i disse år leverer nytænkning til bl.a. ernærings-, mejeri- og bageri- og isindustrien. I 2012 udviklede AFI fx et vallebaseret proteinprodukt, der kan indgå som ingrediens i produkter til ældre mennesker og patienter, som skal restituere efter sygdom. Op mod 60 pct. af ældre hospitalspatienter lider af fejlernæring og proteinunderskud. Det problem hjælper AFI nu med at løse. Fordele ved valleprotein er, at det passerer hurtigere gennem maven end andre proteiner (fx kasein og soja), og dermed optages hurtigere. Desuden bidrager valleprotein til hurtigere genopbygning af musklerne. Det nye proteinprodukt har fået navnet Lacprodan® DI-7017. Det er unikt, fordi det er første gang, det lykkes at udvikle et proteinprodukt, der forbliver stabilt under den UHT-behandling, der øger slutproduktets holdbarhed.

Et andet eksempel er det funktionelle valleprotein Nutrilac®BK-7781, der er en effektiv erstatning for æg, som i 2012 blev en dyr råvare for bageribranchen på grund af et EU-direktiv om dyrevelfærd. Nutrilac® er billigere end æg og indeholder færre kalorier, mindre mættet fedt og kolesterol. Erstatningen har også længere holdbarhed - op til 18 måneder - og en helt neutral smag. I 2012 har branchen erstattet 40.000 tons flydende æg med Nutrilac®, og da markedsprisen på æg ikke viser tegn på at flade ud, forventes trenden at fortsætte i 2013. AFI har et bredt sortiment af valleproteiner, og innovationspotentialet er stort.

Økonomisk udvikling

AFI havde 10 pct. vækst i omsætning i 2012. Stigningen var primært drevet af forbedrede markedsbetingelser for AFI's protein- og laktoseprodukter. Et bedre produktmix spillede også en rolle, ligesom året viste en mindre vækst i volumen drevet af laktoseforretningen og AFI's joint venture i Argentina. I 2012 rykkede AFI tættere på 2015-målet om at fordoble nettoomsætningen fra 2008. Råvarekvaliteten forbedres fortsat, hvilket skaber mulighed for endnu bedre slutprodukter, ligesom vigtige skridt er taget til at kunne konvertere slutproduktet til kosher og halal-standard. Arlas nye concernstrategi har som mål at fordoble omsætningen i AFI frem mod 2017. AFI er i gang med at udforme en konkret handlingsplan for at nå det ambitiøse mål. Indtjeningen er også vokset.

Forventninger til 2013

AFI stod for nogle af Arlas største investeringer i 2012, bl.a. opførelsen af en moderne laktosefabrik i Nordtyskland, der er målet med Arlas og tyske Deutsches Milchkontors (DMK) joint venture om valleforædling, ArNoCo. Det nye anlæg har forventet opstart i fjerde kvartal 2013 og skal hvert år forarbejde 700 mio. kg valle til valleprotein-koncentrat og laktose, hvilket forventes at styrke forretningen betragteligt.

AFI vil i 2013 øge sin volumen via samarbejdet med DMK (ArNoCo) og øgede mængder fra vores partner TINE i Norge. Samtidig vil AFI fortsat have fokus på at minimere omkostninger og forbedre effektiviteten. Det er også i 2013, at AFI vil lancere strategien Quality 20/20, der vil positionere AFI som global markedsleder inden for højforædlet valleprotein og laktoseprodukter – både når det gælder produktkvalitet og kundeservice.

2011
2.012

2012
2.215

2010
1.590

Omsætningsudvikling (mio. DKK)
Tallene viser nettoomsætningen for Arlas valleforretning uden aktivitet i joint ventures. I 2012 var nettoomsætningen for Arlas totale valleforretning, inkl. aktivitet i joint ventures, der ikke konsolideres i koncernen 3.149 mio. DKK.

ARLA FOODS INGREDIENTS

AFI er global markedsleder inden for valleproteinteknologi og en af Arlas mest lønsomme forretningsenheder.

Adm. dir.: Henrik Andersen

Hovedkontor: Aarhus, Danmark

Gennemsnitligt medarbejdere: 451

Produktkategorier: Produkter inden for vallesegmentet, herunder også højraffineret valleprotein.

1 Arla-anlæg i Danmark samt 5 partnerskaber og joint ventures i Europa og Sydamerika.





**KONSOLIDERET RESULTATOPGØRELSE 1. JANUAR - 31. DECEMBER**

(Mio.DKK)	NOTE	2012	2011
Omsætning	2.1	63.114	54.893
Produktionsomkostninger	2.2	-48.413	-42.819
Bruttoresultat		14.701	12.074
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2.2	-202	-173
Salgs- og distributionsomkostninger	2.2	-9.496	-7.819
Administrationsomkostninger	2.2	-2.791	-2.436
Andre driftsindtægter	2.3	402	164
Andre driftsomkostninger	2.3	-185	-87
Resultat efter skat i joint ventures	4.5	29	17
Resultat efter skat i associerede virksomheder	4.5	44	15
EBIT (Indtjening før renter og skat)		2.502	1.755
Specifikation:			
EBITDA (Indtjening før renter, skat, af- og nedskrivninger)		4.445	3.541
Af- og nedskrivninger		-1.943	-1.786
EBIT (Indtjening før renter og skat)		2.502	1.755
Finansielle indtægter	5.1	101	143
Finansielle omkostninger	5.1	-619	-448
Resultat før skat		1.984	1.450
Skat	6.1	-89	-51
Årets resultat		1.895	1.399
Minoritetsinteresser		-31	-29
Andelshavere i Arla Foods a.m.b.a.		1.864	1.370

For resultatdisponering se side 63



KONSOLIDERET TOTALINDKOMSTOPGØRELSE 1. JANUAR - 31. DECEMBER

(Mio.DKK)	NOTE	2012	2011
Årets resultat		1.895	1.399
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke kan overføres til resultatopgørelsen:			
Aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger	5.7	-654	-452
Skat af aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger		126	116
Poster, der efterfølgende kan overføres til resultatopgørelsen:			
Årets udskudte gevinster/(tab) af sikringsinstrumenter	5.4	68	-625
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til andre driftsindtægter	5.4	-46	1
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	5.4	-39	52
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger		11	-9
Årets værdiregulering af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg		-4	-15
Valutakursreguleringer ved omregning af udenlandske enheder		-59	68
Andre reguleringer		-71	-14
Skat af andre reguleringer		1	78
Anden totalindkomst efter skat		-667	-800
Totalindkomst i alt		1.228	599
Minoritetsinteresser		1	9
Andelshavere i Arla Foods amba		1.227	590

Totalindkomst er et nyt begreb, der er kommet ved overgangen til IFRS. Totalindkomsten viser årets værdiskabelse- /forringelse, der inkluderer årets resultat samt bevægelser på egenkapitalen, der ikke er transaktioner med ejere - f.eks. udvikling i pensionsforpligtelser og sikringsinstrumenter. Mælkeprisen påvirkes kun af årets resultat og ikke af bevægelserne i anden totalindkomst.

**KONSOLIDERET BALANCE 31. DECEMBER**

(Mio.DKK)	NOTE	31. DECEMBER 2012	31. DECEMBER 2011	1. JANUAR 2011
AKTIVER				
Langfristede aktiver				
<i>Immaterielle aktiver</i>				
Goodwill		4.622	3.904	3.744
Licenser og varemærker mv.		389	448	328
IT-udvikling		431	401	380
Immaterielle aktiver i alt	4.1	5.442	4.753	4.452
<i>Materielle aktiver</i>				
Grunde og bygninger		5.339	4.851	4.728
Tekniske anlæg og maskiner		6.537	5.688	5.189
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		780	667	649
Anlæg under opførelse		2.988	1.270	652
Materielle aktiver i alt	4.3	15.644	12.476	11.218
<i>Øvrige langfristede aktiver</i>				
Kapitalandele i joint ventures	4.5	444	421	-
Kapitalandele i associerede virksomheder	4.5	1.906	264	634
Andre værdipapirer mv.		544	560	550
Udskudte skatteaktiver	6.1	435	267	232
Øvrige langfristede aktiver i alt		3.329	1.512	1.416
Langfristede aktiver i alt		24.415	18.741	17.086
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	3.2	6.034	5.321	4.350
Tilgodehavender fra salg	3.3	6.723	5.736	4.781
Tilgodehavender fra joint ventures		83	20	-
Tilgodehavender fra associerede virksomheder		25	50	65
Afledte finansielle instrumenter (positiv dagsværdi)	5.5	251	67	36
Tilgodehavende selskabsskat		82	81	11
Andre tilgodehavender		600	313	293
Forudbetalinger		153	180	186
Værdipapirer		4.021	4.088	2.888
Likvide beholdninger		735	504	448
Kortfristede aktiver ekskl. aktiver bestemt for salg		18.707	16.360	13.058
Aktiver bestemt for salg	4.6	356	45	-
Kortfristede aktiver inkl. aktiver bestemt for salg		19.063	16.405	13.058
AKTIVER I ALT		43.478	35.146	30.144

KONSOLIDERET BALANCE 31. DECEMBER

(Mio.DKK)	NOTE	31. DECEMBER 2012	31. DECEMBER 2011	1. JANUAR 2011
PASSIVER				
Egenkapital				
Kapitalkonto		6.894	7.465	6.996
Leverancebaserede ejerbeviser		835	840	892
Indskudskapital		1.628	682	233
Henlæggelse til særlige formål		969	-	-
Reservefond B		-	500	500
Andre reserver		-683	-614	-172
Egenkapital før foreslået efterbetaling		9.643	8.873	8.449
Foreslået efterbetaling		1.112	491	1.031
Egenkapital tilhørende moderselskabets andelshavere		10.755	9.364	9.480
Minoritetsinteresser		163	162	153
Egenkapital i alt		10.918	9.526	9.633
Langfristede forpligtelser:				
Pensionsforpligtelser	5.7	3.129	2.223	1.889
Hensatte forpligtelser	4.7	77	72	82
Udskudt skat	6.1	93	120	194
Ansvarligt obligationslån		-	-	1.000
Udstedte obligationer		1.309	1.251	-
Realkreditinstitutter		5.943	5.970	4.943
Kreditinstitutter mv.		4.626	1.828	1.427
Langfristede forpligtelser i alt		15.177	11.464	9.535
Kortfristede forpligtelser:				
Kortfristet del af langfristede forpligtelser		1.378	118	104
Kreditinstitutter		5.921	5.830	4.587
Leverandørgæld	3.1	6.866	4.910	4.475
Gæld til joint ventures		-	3	-
Gæld til associerede virksomheder		15	14	1
Hensatte forpligtelser	4.7	188	251	122
Afledte finansielle instrumenter (negativ dagsværdi)	5.5	864	920	138
Skyldig selskabsskat		27	29	51
Anden gæld		1.940	1.962	1.317
Periodeafgrænsningsposter		135	119	181
Kortfristede forpligtelser i ekskl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		17.334	14.156	10.976
Forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		49	-	-
Kortfristede forpligtelser i inkl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		17.383	14.156	10.976
Forpligtelser i alt		32.560	25.620	20.511
PASSIVER I ALT		43.478	35.146	30.144

KONSOLIDERET EGENKAPITALOPGØRELSE

(Mio.DKK)

	KAPITALKONTO	LEVERANCEBASEREDE EJERBEVISER	INDSKUDSKAPITAL	HENLÆGGELSE TIL SÆRLIGE FORMÅL	RESERVEFOND B	RESERVE FOR SIKRINGS-TRANSAKTIONER	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERINGER	FORESLÅET EFTERBETALING TIL ANDELSHAVNERNE	I ALT	MINORITETSINTERESSER	EGENKAPITAL I ALT
Egenkapital 1. januar 2012	7.465	840	682	-	500	-667	53	491	9.364	162	9.526
Årets resultat			283	469				1.112	1.864	31	1.895
Anden totalindkomst	-568					-6	-63		-637	-30	-667
Totalindkomst i alt	-568	-	283	469	-	-6	-63	1.112	1.227	1	1.228
Udstedt kapital til nye andelshavere	14		678						692		692
Betalinger til udtrådte andelshavere		-18	-19						-37		-37
Efterbetaling til andelshavere								-491	-491		-491
Overførsel				500	-500						0
Valutakursreguleringer	-17	13	4						-		-
Transaktioner med andelshavere i alt	-3	-5	663	-	-	-	-	-491	164	-	164
Egenkapital 31. december 2012	6.894	835	1.628	969	-	-673	-10	1.112	10.755	163	10.918
Egenkapital 1. januar 2011	6.996	892	233	-	500	-172	-	1.031	9.480	153	9.633
Årets resultat	606		273					491	1.370	29	1.399
Anden totalindkomst	-338					-495	53		-780	-20	-800
Totalindkomst i alt	268	-	273	-	-	-495	53	491	590	9	599
Udstedt kapital til nye andelshavere	214		167						381		381
Betalinger til udtrådte andelshavere		-54	-2						-56		-56
Efterbetaling til andelshavere								-1.031	-1.031		-1.031
Valutakursreguleringer	-13	2	11						-		-
Transaktioner med andelshavere i alt	201	-52	176	-	-	-	-	-1.031	-706	-	-706
Egenkapital 31. december 2011	7.465	840	682	-	500	-667	53	491	9.364	162	9.526

Egenkapital

Egenkapitalen består af:

- Kapitalkontoen, der omfatter selskabets ufordelte egenkapital.
- Leverancebaserede ejerbeviser, der blev etableret i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1 (ii) og et tilhørende regulativ. Den enkelte andels-havers indestående på ejerbeviset vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen. Kontoen føres i henholdsvis DKK og SEK.
- Indskudskapital, der blev etableret i 2010 i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, (iii) og et tilhørende regulativ. Den enkelte andelshavers indskudskapital vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen. Kontoen føres i henholdsvis DKK, SEK, EUR og GBP. Beløb der overføres til kontoen via den årlige resultatdisponering forrentes med CIBOR + 1,5%. Beløb tilført kontoen i forbindelse med virksomhedssammenslutninger forrentes ikke.

- Henlæggelse til særlige formål: I 2011 besluttede repræsentantskabet at overføre saldoen på Reservefond B på 500 mio. DKK til en ny reserve, Henlæggelse til særlige formål. Selskabets henlæggelse til særlige formål kan alene efter bestyrelsens forslag anvendes af repræsentantskabet til hel eller delvis udligning af væsentlige, usædvanlige tab eller nedskrivninger jf. vedtægternes §19, stk. 3.
- Reserve for sikringstransaktioner omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, og hvor den sikrede transaktion endnu ikke er realiseret.
- Reserve for valutakursregulering omfatter kursdifferencer, opstået ved omregning af regnskaber for udenlandske virksomheder med en anden funktionel valuta end koncernens præsentationsvaluta, kursreguleringer vedrørende aktiver og forpligtelser, der udgør en del af koncernens nettoinvestering i sådanne virksomheder, og kursreguleringer vedrørende sikringstransaktioner, der kurssikrer koncernens nettoinvestering i sådanne virksomheder. Pr. overgangsdatoen til IFRS har koncernen i

overensstemmelse med IFRS 1 valgt at nulstille denne reserve; kun valutakursreguleringer efter 1. januar 2011 vil derfor være udskilt som en særskilt reserve under egenkapitalen.

- Efterbetaling til andelshaverne indregnes som gæld på tidspunktet for repræsentantskabets godkendelse af udbetaling til andelshaverne.

Ikke-forringelsesklause

Der kan ifølge vedtægterne ikke til Arla Foods amba andelshavere ske udbetalinger, der forringer summen af selskabets kapitalkonto og egenkapitalkonti foreskrevet i lovgivningen, herunder egenkapitalkonti foreskrevet efter IFRS. Ikke-forringelsesklauseul vurderes på grundlag af Arla-koncernens seneste årsrapport aflagt efter IFRS.

Individuelle konti, konto for henlæggelse til særlige formål og foreslået efterbetaling er ikke omfattet af ikke-forringelsesklauseul.

Minoritetsinteresser

Dattervirksomhedernes poster indregnes fuldt i det konsoliderede regnskab. Minoritetsinteressernes andel af årets resultat og af egenkapitalen

i dattervirksomheder, der ikke ejes 100 %, indgår som en del af koncernens resultat henholdsvis egenkapital, men vises særskilt. Minoritetsinteresser måles ved første indregning til enten dagsværdi af ejerandelen eller til den forholds-mæssige andel af dagsværdien af de erhvervede virksomheders identificerede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. Målingen af minoritetsinteresser vælges transaktion for transaktion og oplyses i noten vedrørende virksomhedssammenslutninger.

Regnskabsberetning

Egenkapitalen pr. 31. december 2012 udgør 10.918 mio. DKK, svarende til en stigning på 1.392 mio. DKK i forhold til 31. december 2011. Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancensum er faldet til 25% pr. 31. december 2012 mod 27% sidste år.

I overensstemmelse med konsolideringspolitikken er 4,5% af årets Arla-indtjening konsolideret med 1/3 til de enkelte andelshaveres konti (indskudskapital), og 2/3 til den kollektive kapital egenkapital (henlæggelse til særlige formål). Konsoliderede overskud fra tidligere år på indskudskapital giver andelshaverne ret til en årlig rente på Cibar +1,5 %. Renter udbetales sammen med efterbetalingen. Såfremt en andelshaver fratræder eller pensioneres, vil indskud på de individuelle konti (leverancebase-rede ejerbeviser og indskudskapital) blive udbetalt, hvis det godkendes af repræsentantskabet.

Indestående på individuelle konti føres i den valuta, hvor den enkelte andelshaver er hjemmehørende. Således har danske og svenske andelshavere indestående på navn i henholdsvis DKK og SEK. Indestående på indskudskapital tilhørende selskabsmedlemmer (Hansa Milch, MUH og Milk Link) føres i henholdsvis EUR og

GBP. Der beregnes årligt en kursregulering, der overføres til kapitalkontoen.

Årets resultat

I 2012 var Arla-indtjeningen 2,71 DKK, sammenlignet med 2,81 DKK i 2011. Overskud til konsolidering beløber sig til 917 mio. DKK, hvor 306 mio. DKK konsolideres på indskudskapitalen, og 611 mio. DKK konsolideres på konto for henlæggelse til særlige formål (2011: 273 mio. DKK på indskudskapitalen og 606 mio. DKK på kapitalkontoen). I forbindelse med fusionerne med MUH og Milk Link pr. 1. oktober 2012 er det besluttet, at der i forbindelse med resultatdisponeringen for 2012 skal udbetales 165 mio. DKK til de andelshavere, der var medlem før fusionerne. Herudover er det besluttet, at det beløb andelshaverne i MUH og Milk Link skulle have konsolideret på individuelle konti frem til 1. januar 2016 vil blive overført til kollektiv kapital. For 2012 udgør det 23 mio. DKK. Således overføres der netto 283 mio. DKK til indskudskapitalen og 469 mio. DKK til konto for henlæggelse til særlige formål, mens foreslået efterbetaling udgør 1.112 mio. DKK, hvoraf rente på indskudskapital udgør 16 mio. DKK.

Tilgang

Pr. 1. oktober 2012 fusionerede Arla Foods amba med MUH. I forbindelse med fusionen blev MUH medlem af Arla Foods amba. Som en del af transaktionen udstedte Arla Foods amba 277 mio. DKK på indskudskapitalkontoen og 14 mio. DKK på kapitalkontoen.

Pr. 1. oktober 2012 fusionerede Arla Foods amba med Milk Link. I forbindelse med fusionen blev Milk Link medlem af Arla Foods amba. Som en del af transaktionen udstedte Arla Foods amba 396 mio. DKK på indskudskapitalen.

Herudover er der i 2012 korrigeret 5 mio. DKK vedrørende fusionen med Hansa Milch i 2011.

Betaling til andelshavere

Efter overgang til IFRS fragår efterbetaling egenkapitalen først på tidspunktet for repræsentantskabets godkendelse. I marts 2012 besluttedes i forbindelse med resultatdisponeringen for 2011 at udbetale 491 mio. DKK i efterbetaling og rente på indskudskapital. Herudover er i 2012 udbetalt 37 mio. DKK til andelshavere, der i 2011 valgte at forlade selskabet.

Efterbetaling og rente på indskudskapital vedrørende 2012 udgør 1.112 mio. DKK, der efter godkendelse af repræsentantskabet udbetales i marts 2013.

Der forventes at udbetale ca. 27 mio. DKK i 2013 fra individuelle konti vedrørende udtrådte medlemmer. Udbetalingen er betinget af repræsentantskabets godkendelse.

Øvrige reguleringer

Årets øvrige reguleringer er primært relateret til reguleringer på sikringsinstrumenter vedrørende valuta og renterisici, samt valutakursreguleringer relateret til omregning af nettoaktiver i udenlandske rapporteringsenheder, inklusive ansvarlig lånekapital, som anses for at udgøre en del af investeringen. Hertil kommer kursregulering af saldi på individuelle konti, der føres i henholdsvis SEK, EUR og GBP jf. omtalen ovenfor.

Der henvises til note 5 Finansielle forhold for en nærmere omtale af finansielle forhold.

FORESLÅET RESULTATDISPONERING

(Mio.DKK)

	2012	2011
Årets resultat	1.895	1.399
Minoritetsinteresser	-31	-29
Arla Foods ambas andel	1.864	1.370

Foreslås fordelt således:

Efterbetaling	1.096	483
Rente på indskudskapital	16	8
Efterbetaling i alt	1.112	491

Overført til egenkapital:

Kapitalkonto	0	606
Henlæggelse til særlige formål	469	-
Indskudskapital	283	273
Overført til egenkapital i alt	752	879

Fordelt resultat i alt	1.864	1.370
-------------------------------	--------------	--------------

**KONSOLIDERET PENGESTRØMSOPGØRELSE 1. JANUAR - 31. DECEMBER**

(Mio.DKK)	NOTE	2012	2011
Pengestrømme fra driftsaktivitet:			
Årets resultat		1.895	1.399
Af- og nedskrivninger	2.2	1.943	1.892
Resultatandele i joint ventures og associerede virksomheder	4.5	-73	-32
Avance ved frasalg af virksomheder og ejendomme mv.		-59	3
Ændring i udskudte skatter		21	-78
Ændring i varebeholdninger		573	-378
Ændring i tilgodehavender fra salg og andre tilgodehavender		-433	-160
Ændring i hensatte forpligtelser		-300	-389
Ændring i leverandørgæld og anden gæld		146	381
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt		18	-236
Finansielle indtægter	5.1	-101	-79
Finansielle omkostninger	5.1	619	393
Betalte skatter		-88	-78
Pengestrømme fra primær drift i alt		4.161	2.638
Betalte renteomkostninger		-431	-396
Modtagne renteindtægter		69	59
Pengestrømme fra driftsaktivitet i alt		3.799	2.301
Pengestrømme til investeringsaktivitet:			
Investering i immaterielle aktiver	4.1	-136	-144
Salg af immaterielle aktiver	4.1	19	-
Investering i materielle aktiver	4.3	-3.303	-2.165
Salg af materielle aktiver	4.3	37	6
Investering i finansielle aktiver		-1.701	-30
Køb af virksomheder og aktiviteter	4.4	-289	-149
Salg af virksomheder og aktiviteter		53	-
Pengestrømme til investeringsaktivitet i alt		-5.320	-2.482
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet:			
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-491	-1.031
Udbetaling fra egenkapital vedr. udtrådte andelshavere		-37	-56
Lån optaget, netto		1.674	1.492
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser		680	1.015
Ændring i værdipapirer		-78	-1.175
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet i alt		1.748	245
Ændring i likvide midler		227	64
Likvide midler 1. januar		504	448
Valutakursregulering af likvider		3	-8
Likvide midler 31. december		734	504

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømmene fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

- Pengestrømme fra driftsaktiviteter opgøres som koncernens andel af årets resultat reguleret for driftsposter uden likviditetsmæssig effekt.
- Pengestrømme fra investeringsaktiviteter består af betalinger i forbindelse med køb og salg af immaterielle og materielle aktiver, virksomheder og aktiviteter samt andre langfristede aktiver. Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet. Købte virksomheders pengestrømme indregnes fra overtagelsestidspunktet, og solgte virksomheders pengestrømme indregnes frem til salgstidspunktet.
- Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter omfatter optagelse og tilbagebetaling af kort- og langfristede gældsforpligtelser til kreditinstitutter, realkreditinstitutter, efterbetaling til andelshaverne vedrørende det forudgående regnskabsår og andre udbetalinger fra egenkapitalen.

Pengestrømme i andre valutaer end den funktionelle valuta omregnes med gennemsnitlige valutakurser i det omfang, disse ikke afgiver væsentligt fra transaktionsdagens kurser.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger er kontanter og indskud til fri disposition i pengeinstitutter. Likvide beholdninger angives i fremmed valuta omregnet til balancedagens valutakurs.

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer, og som uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger. Desuden er restløbetiden på købstidspunktet under 3 måneder.

Regnskabsberetning

Pengestrømme fra driftsaktivitet udgjorde 3.799 mio. DKK i 2012 mod 2.301 mio. DKK i 2011. Stigningen i pengestrømme fra driftsaktivitet udgør 1.498 mio. DKK.

Arbejdskapital er defineret som summen af varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld udgjorde 5.891 mio. DKK pr. 31. december 2012 sammenlignet med 6.147 mio. DKK i 2011. Arla Foods har styrket fokus på at øge pengestrømmen fra driftsaktiviteter (Programme Zero). Den positive effekt er opvejet af fusioner og opkøb samt effekten af en stigende omsætning.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet var -5.320 mio. DKK sammenlignet med -2.482 mio. DKK i 2011. Årets investeringer i anlægsaktiver beløb sig til -3.303 mio. DKK.

Frie pengestrømme udgjorde i alt -1.521 mio. DKK i 2012 sammenlignet med -181 mio. DKK i 2011. Disse beregnes som pengestrømme fra driftsaktivitet fratrukket pengestrømme fra investeringsaktivitet.

Udviklingen relaterer sig primært til investeringer i kapitalapparatet. Pengestrømme fra finansieringsaktivitet er 1.748 mio. DKK. Likvide midler udgør tilsammen 734 mio. DKK sammenlignet med 504 mio. DKK i foregående år.

NOTEOVERSIGT OG ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Fra og med 2012 aflægges Arla koncernregnskab og årsregnskab efter de internationale regnskabsstandarder (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske krav til årsrapporter.

Overgangsdatoen til IFRS er 1/1 2011 ved anvendelse af de standarder, der er gældende for 2012. I overensstemmelse med IFRS er sammenlignings-tallene tilpasset.

Noter og regnskabspraksis er opdelt i områder, der beskriver de forskellige dele af regnskabet. I noterne indgår såvel anvendt regnskabspraksis, usikkerheder og skøn, talopstillinger samt en kort beretning med kommentarer til tallene.

Koncernregnskabet præsenteres i danske kroner, som er moderselskabets funktionelle valuta.

NOTE 1. EFFEKT VED OVERGANG TIL IFRS	67
NOTE 2. PRIMÆR DRIFT	68
Note 2.1 Nettoomsætning	68
Note 2.2 Omkostninger	69
Note 2.3 Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger	71
NOTE 3. ARBEJDSKAPITAL	72
Note 3.1 Primær arbejdskapital	73
Note 3.2 Varebeholdninger	73
Note 3.3 Tilgodehavender fra salg	73
NOTE 4. ANDRE DRIFTSAKTIVER OG ANDRE FORPLIGTELSE	74
Note 4.1 Immaterielle aktiver	74
Note 4.2 Nedskrivningstests	75
Note 4.3 Materielle aktiver	77
Note 4.4 Virksomhedssammenslutninger	79
Note 4.5 Joint ventures og associerede virksomheder	81
Note 4.6 Aktiver bestemt for salg	83
Note 4.7 Hensatte forpligtelser	84
NOTE 5. FINANSIELLE FORHOLD	85
Note 5.1 Finansielle poster	85
Note 5.2 Nettorentebærende gæld	86
Note 5.3 Finansielle risici	87
Note 5.4 Afledte finansielle instrumenter	94
Note 5.5 Oplysninger om finansielle instrumenter	95
Note 5.6 Overførsel af finansielle aktiver	97
NOTE 6. ØVRIGE FORHOLD	100
Note 6.1 Skat	100
Note 6.2 Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer	102
Note 6.3 Ledelsesafkløning	102
Note 6.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser	102
Note 6.5 Nærtstående parter	103
KONCERNOVERSIGT	104

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse. Virksomheder med fælles bestemmelse anses som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent af stemmerettighederne. Ved køb af virksomheder og etablering af nye samarbejdsaftaler foretages en vurdering med henblik på at klassificere den købte virksomhed som datterselskab, joint venture eller associeret virksomhed. Vurderingen foretages på baggrund af de indgåede aftaler om erhvervelse af ejerskab eller stemmeret i virksomheden, og på baggrund af de indgåede aktionæraf-taler mv., der fastlægger den faktiske kontrol i virksomheden. Der tages hensyn til potentielle stemmerettigheder, der på balancedagen kan udnyttes, i vurderingen af indflydelsens omfang.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser mv., interne mellemværender og udbytter. Realiserede og urealiserede avancer og tab ved transaktioner mellem joint ventures og associerede virksomheder elimineres forholds-mæssig for koncernens ejerandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde i det omfang, der ikke er sket værdiforingelse.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

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

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Tilgodehavender, forpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller forpligtelsens opståen, eller kursen i den seneste årsrapport, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Kommende standarder

IASB har udsendt følgende nye regnskabsstandarder (IAS og IFRS) og fortolkningsbidrag (IFRIC), der ikke er obligatoriske for Arla ved udarbejdelsen af årsrapporten for 2012: IFRIC 20, IFRS 9-13, flere Amendments to IFRS 10, 11 og 12, IAS 19 (2011), 27 (2011), 28 (2011), Amendments to IFRS 1 og 7, Amendments to IAS 1, 27 og 32 samt Improvements to IFRSs (2009-2011).

IFRS 9, Amendments to IFRS 1, 10, 11, 12 og IAS 27 samt Improvements to IFRSs (2009-2011) er endnu ikke godkendt af EU.

De godkendte, ikke-ikrafttrådte standarder og fortolkningsbidrag implementeres i takt med, at de bliver obligatoriske for Arla. Implementering af IAS 19 forventes at forøge koncernens finansielle omkostninger med ca. 60 mio. DKK. Derudover forventes de nye standarder eller fortolkningsbidrag ikke at få væsentlig indvirkning på årsregnskabet.

NOTE 1. EFFEKT VED OVERGANG TIL IFRS

Åbningsbalancen pr. 1. januar 2011 er udarbejdet, som om IFRS-standarder og -fortolkningsbidrag altid havde været anvendt, bortset fra de særlige overgangs- og ikrafttrædelsesbestemmelser, der er beskrevet i det følgende. Sammenligningstal er tilpasset.

IAS 1 vedrørende præsentation af totalindkomstopgørelsen er førtidsimplementeret.

Effekten for koncernen på resultatopgørelsen og den finansielle stilling er vist i nedenstående oversigt med tilhørende forklaringsnoter:

(Mio.DKK)	1. JANUAR 2011			RESULTAT 2011	31. DECEMBER 2011		
	AKTIVER	FORPLIGTELSE	EGENKAPITAL		AKTIVER	FORPLIGTELSE	EGENKAPITAL
Opgjort efter årsregnskabsloven	30.097	21.517	8.580	1.332	34.903	25.575	9.328
Goodwill	1			252	252		252
Pensionsforpligtelser	2	305	-305	11		758	-758
Minoritetsinteresser	3	-153	153			-168	168
Efterbetaling	4	-1.031	1.031			-491	491
Andelshavere udtrådt	5	-56	56			-20	20
Restruktureringsomkostninger	6			-57	-57		-57
Negativ goodwill	7	-117	117	-108		-11	11
Varebeholdninger	8	-35	-35	-2	-37		-37
Put optioner på køb af minoritetsinteresser	9		35			35	-35
Andre reguleringer	10		-11	-42	-34	41	-75
Skatteeffekt af ovenstående reguleringer	11	82	82	13	119	-99	218
Reguleringer i alt	47	-1.006	1.053	67	243	45	198
Opgjort efter IFRS	30.144	20.511	9.633	1.399	35.146	25.620	9.526
Anden totalindkomst				-800			
Totalindkomst				599			

- Goodwill amortiseres ikke længere i resultatopgørelsen. I stedet foretages årlige nedskrivningstest samt test ved indikationer på nedskrivningsbehov. Goodwill er desuden testet ved overgangen til IFRS. Hidtil er goodwill amortiseret lineært over den økonomiske levetid, dog maksimalt 20 år. Ved overgangen til IFRS har koncernen brugt undtagelses-bestemmelsen i IFRS 1, som gør det muligt at benytte den regnskabsmæssige værdi af goodwill som ny kostpris i åbningsbalancen pr. 1. januar 2011.
- Tidligere blev pensionsforpligtelserne indregnet ved korridormetoden. I forbindelse med overgangen til IFRS har Arla valgt at indregne pensionsforpligtelsen fuldt ud i balancen med alle fremtidige aktuariemæssige gevinster og tab direkte i anden total indkomst. Pensionsforpligtelsen opgøres uændret efter IAS 19, men indeholder modsat tidligere skatter relateret til pensionsplanen.
- Minoritetsinteresser skal som følge af IAS 1 indgå som en del af egenkapitalen og som en del af årets resultat. Efter årsregnskabsloven er minoritetsinteresser placeret som selvstændige poster uden for egenkapitalen og årets resultat.
- Forventet efterbetaling, der tidligere blev klassificeret som gæld, anses som udbytte, der i henhold til IAS 1 klassificeres under egenkapitalen indtil godkendelse af repræsentantskabet.
- Forventet betaling til udtrådte andelshavere præsenteres under egenkapitalen indtil godkendelse af repræsentantskabet.
- Restruktureringsomkostninger, tidligere indregnet som en del af købesumallokeringen ved virksomhedssammenslutninger, er efter IFRS indregnet i resultatopgørelsen ved afholdelse, hvilket reducerer den tidligere indregnede goodwill.
- Negativ goodwill indregnes ikke længere i balancen, men indtægtsføres straks i resultatopgørelsen. Den indregnede negative goodwill er tilbageført over egenkapitalen den 1. januar 2011.
- Forventet efterbetaling anses som udbytte og indgår derfor ikke i kostprisen på varelageret.
- Put optioner på køb af minoritetsposter indregnes under IFRS som en forpligtelse i balancen. Forpligtelsen måles løbende til dagsværdi med værdireguleringer over resultatopgørelsen.
- Øvrige reguleringer indeholder bl.a. transaktionsomkostninger, der tidligere er indregnet som en del af købsprisen i forbindelse med virksomhedssammenslutninger samt værdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg. Efter årsregnskabsloven måles obligationsbeholdningen til dagsværdi med ændringer direkte i resultatopgørelsen. Under IFRS klassificeres obligationsbeholdningen som finansielle aktiver disponible for salg, der måles til dagsværdi med værdireguleringer over anden total indkomst. Obligationsbeholdningen blev anvendt som sikringsinstrument for ændringer i dagsværdien af den tilknyttede realkreditgæld. Dagsværdien af disse udgjorde 3.951 mio. DKK pr. 31.12.2011.
- Udskudt skat vedrørende foretagne ændringer til anvendt regnskabspraksis indregnes og kan væsentligst henføres til pensionsforpligtelser.

Ved overgangen til IFRS har Arla revurderet levetider og scrapværdier for koncernens aktiver i forbindelse med dekomponering af de materielle aktiver. De ændrede skøn påvirker kun afskrivningerne minimalt i kommende år.

**Reklassifikationer**

Ud over ændring i regnskabspraksis er der gennemført følgende reklassifikationer og ændringer i opstillingsformen med tilpasning af sammenligningstallene for 2011:

- Aktiverne præsenteres som enten langfristede eller kortfristede aktiver mod tidligere som anlægsaktiver eller omsætningsaktiver
- Hensatte forpligtelser præsenteres ikke længere som en separat hovedgruppe i balancen, men indgår under lang- og kortfristede forpligtelser
- Omkostninger til forskning og udvikling er reklassificeret og præsenteres på en særskilt linje i resultatopgørelsen.
- Efter IFRS klassificeres investeringer i finansielle aktiver, herunder obligationer, alene som likvider i pengestrømsopgørelsen, hvis løbetiden på anskaffelsestidspunktet ikke overstiger tre måneder.

Anvendte lempelsesmuligheder

I forbindelse med overgangen til IFRS har koncernen anvendt følgende lempelsesmuligheder i IFRS 1:

Låneomkostninger

I overensstemmelse med IFRS 1 har Arla undladt at indregne låneomkostninger for kvalificerende aktiver, hvis opførelsen er påbegyndt før 1. januar 2011.

Akkumulerede valutakursforskelle vedrørende investeringer i udenlandske virksomheder

Valutakursreguleringer ved omregning af resultatopgørelse og balance for udenlandske enheder indregnes i anden totalindkomst under en særskilt reserve for valutakursreguleringer i egenkapitalen. Pr. 1. januar 2011 har koncernen i overensstemmelse med IFRS 1 valgt at nulstille denne reserve, hvorved kun valutakursreguleringer

efter 1. januar 2011 vil være udskilt under en særskilt reserve under egenkapitalen.

Virksomhedssammenslutninger

Arla Foods har i overensstemmelse med lempelsesmulighederne i IFRS 1 valgt at implementere IFRS 3 fremadrettet for virksomhedssammenslutninger foretaget efter overgangsdatoen. Bogført værdi af goodwill pr. 1. januar 2011 efter koncernens hidtidige regnskabspraksis anses i åbningsbalancen for ny kostpris for goodwill. Værdiforringelsestest af goodwill på overgangstidspunktet har ikke givet anledning til nedskrivninger af den bogførte goodwill, idet genindvindingsværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi af goodwill.

NOTE 2. PRIMÆR DRIFT

Denne notesektion fokuserer på koncernens performance. Blandt specifikationerne findes oplysninger om omsætningsfordeling på forretningsområder og produktkategorier. Organisk vækst er rensset for påvirkning af opkøb og fusioner samt valuta.

I noten er yderligere oplysninger om de samlede omkostninger, hvor mælken er langt den største omkostningspost i Arla.

I noten er indvejning fra ejerne samt øvrige kontraktleverandører specificeret. Den samlede omkostning for ejermælk fremkommer som den betalte acontopris for mælken. Efterbetaling fremkommer som en del af koncernens resultatdisponering og indgår derfor ikke i omkostningerne. Herudover er der oplysninger om omkostninger til lønninger samt af- og nedskrivninger.

NOTE 2.1. NETTOOMSÆTNING**Anvendt regnskabspraksis**

Omsætning indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang er overdraget til køber, og hvis indtægten kan opgøres pålideligt og

forventes modtaget. Omsætningen omfatter fakturerede salg for året med fradrag salgsrabatter, kontantrabatter, moms og afgifter.

Omsætningen pr. forretningsområde fordelt på geografiske markeder og produktkategorier er baseret på koncernens interne økonomistyring.

NOTE 2.1.a OMSÆTNING FORDELT PÅ FORRETNINGSOMRÅDE/MARKED

(Mio. DKK)	2012		2011
	ORGANISK VÆKST	OMSÆTNING	OMSÆTNING
Consumer:			
Storbritannien	6,8%	15.760	12.751
Sverige	-1,4%	11.823	10.668
Finland	7,7%	2.421	2.250
Danmark	1,0%	6.837	6.766
Tyskland	N/A ¹⁾	6.891	4.443
Holland	-4,9%	1.495	1.574
Kernemarkeder i alt	0,3%	45.227	38.452
Rusland	27,6%	634	484
Mellemøsten og Afrika	22,2%	3.045	2.371
Kina	57,2%	78 ²⁾	49
Øvrige vækstmarkeder	-4,0%	883	882
Vækstmarkeder i alt	17,3%	4.640	3.786
Værdimarkeder	3,3%	4.230	4.014
Øvrige	-	9.017	8.641
Omsætning i alt	2,1%	63.114	54.893

¹⁾ Måles ikke som følge af opkøb/fusioner samt restrukturering

²⁾ Arla's samlede omsætning til Kina er ca. 750 mDKK, hvoraf 78 mDKK vedrører direkte salg til konsumenter i Consumer International.

NOTE 2.1.b OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTKATEGORI

(Mio.DKK)	2012		2011	
	OMSÆTNING	OMSÆTNINGS- ANDEL	OMSÆTNING	OMSÆTNINGS- ANDEL
Friskvareprodukter	26.730	42,4%	22.370	41,3%
Ost	15.727	24,9%	13.206	24,1%
Smør og blandingsprodukter	8.865	14,0%	7.614	13,9%
Øvrige	11.792	18,7%	11.703	20,7%
Omsætning i alt	63.114	100%	54.893	100%

Regnskabsberetning

Nettoomsætningen i 2012 udgjorde i alt 63,1 mia. DKK mod 54,9 mia. DKK i 2011, hvilket svarer til en stigning på 15,0 pct. Heraf er den organiske vækst for 2012 på 2,1 pct. Fusioner for 2011 og 2012 har påvirket nettoomsætningen med 5,4 mia. DKK, hvoraf de nye fusioner i 2012 har øget omsætningen med henholdsvis 1,3 mia. DKK fra MUH og 1,2 mia. DKK fra Milk Link. Salgspriserne har øget nettoomsætningen med 0,7 mia. DKK i forhold til 2011, hvilket primært skyldes stigende markedspriser. Desuden er nettoomsætningen steget med 0,1 mia. DKK på grund af større volumen og ændret produktmix.

Hvad angår nettoomsætningen på markederne blev 45,2 mia. DKK realiseret på kernemarkederne, hvilket udgør 71,7 pct af den samlede omsætning. Markederne er stagnerende, hvilket holder den organiske vækst på 0,3 procent. Vækstmarkedernes nettoomsætning på 4,6 mia. DKK er steget med 22,6 procent i 2012, og udgør nu 7,4 procent af den samlede nettoomsætning. Især Rusland og Mellemøsten viser meget høje vækstrater. Nettoomsætningen på værdimarkederne i 2012 var 4,2 mia. DKK, hvilket udgør 6,7 procent af den samlede nettoomsætning. Den øvrige omsætning relaterer sig primært til valleaktiviteter i AFI samt trading. Tradingandelen er faldet en smule sammenlignet med sidste år pga. større afsætning af værdiforædlede produkter, hvilket giver en bedre indtjening.

Væksten i nettoomsætningen i 2012 realiseres på alle produktkategorierne. Volumener på friskvareprodukter, ost samt smør og blandingsprodukter viser alle høje vækstrater, hvilket dog skal ses i lyset af de gennemførte fusioner og opkøb i både 2011 og 2012 i Tyskland, England og Sverige, som har tilført volumen i alle tre produktkategorier. Den største omsætningsvækst har været i friskvareprodukter samt ost, begge produktkategorier er steget med 19 pct. i 2012. Friskvareprodukter er Arlas største produktkategori. Denne indeholder primært drikkemælk, fløde og yoghurt, hvor især drikkemælk har vist en meget høj omsætningsvækst i 2012. Salg af ost fordeler sig primært på gul ost og smøreost, men volumenerne på især hvid ost er stigende.

NOTE 2.2. OMKOSTNINGER
Anvendt regnskabspraksis
Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter varekøb (herunder indkøb af mælk fra andelshaverne) og direkte og indirekte omkostninger (herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. samt lønomkostninger) forbundet med årets omsætning. Indkøb af mælk fra andelshaverne er indregnet med aconto-priserne for regnskabsperioden og indeholder således ikke ventet efterbetaling.

Forsknings- og udviklingsomkostning

Omkostninger til forskning og udvikling omfatter direkte omkostninger, lønomkostninger og af- og nedskrivninger, som direkte eller indirekte kan henføres til koncernens udviklingsaktiviteter. Aktivering af produktudviklingsomkostninger sker kun, hvis kriterierne opfyldes. Udviklingsprojekter,

der er tydeligt definerede og identificerede, og hvor den tekniske udnyttelse, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt marked eller udviklingsmuligheder er beviseligt, og hvor koncernen har til hensigt at fremstille, markedsføre eller bruge produktet kommercielt, indregnes under immaterielle aktiver. Normalt opfyldes kriterierne sent i udviklingsfasen.

Produktudviklingsomkostninger, der opfylder kriteriet for indregning i balancen, måles til kostpris inkl. indirekte afholdte omkostninger. Låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der vedrører udviklingen af udviklingsprojekter, og hvor projektet er påbegyndt efter overgangen til IFRS, indregnes desuden i kostprisen. Produktudviklingsomkostninger, der ikke opfylder kriteriet for aktivering i balancen, og forskningsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

Salgs- og distributionsomkostninger

Omkostninger afholdt til salg og distribution af varer solgt i løbet af året og til salgskampagner mv. i løbet af året, indregnes som salgs- og distributionsomkostninger. Omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender, omkostninger til sponsorer, reklame og udstillinger samt af- og nedskrivninger indregnes ligeledes som salgs- og distributionsomkostninger.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger afholdt i løbet af året til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontoromkostninger samt afskrivninger og nedskrivninger.



NOTE 2.2.a OMKOSTNINGER	2012	2011
(Mio.DKK)		
Produktionsomkostninger	-48.413	-42.819
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-202	-173
Salgs- og distributionsomkostninger	-9.496	-7.819
Administrationsomkostninger	-2.791	-2.436
I alt	-60.902	-53.247

heraf:

Omkostninger til rå mælk	-26.625	-24.290
Personaleomkostninger	-7.753	-7.025
Af- og nedskrivninger	-1.943	-1.786
Øvrige omkostninger	-24.581	-20.146
I alt	-60.902	-53.247

NOTE 2.2.b OMKOSTNINGER TIL RÅ MÆLK	2012	2011
(Mio.DKK)		
Omkostninger til rå mælk fra andelshavere	-19.127	-17.634
Omkostninger til øvrig mælk	-7.498	-6.656
Omkostninger til rå mælk i alt	-26.625	-24.290

Råvareindvejning:

Indvejning andelshavere	7.529	6.508
Indvejning øvrige	2.881	2.733
I alt indvejet mio. kg. mælk	10.410	9.241

NOTE 2.2.c PERSONALEOMKOSTNINGER	2012	2011
(Mio.DKK)		
Lønninger og gager	-6.543	-5.861
Pensioner - ydelsesbaserede ordninger	-26	-13
Pensioner - bidragsbaserede ordninger	-416	-489
Andre omkostninger til social sikring	-768	-662
Personaleomkostninger i alt	-7.753	-7.025

Personaleomkostninger er indeholdt i:

Produktionsomkostninger	-4.295	-3.935
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-77	-61
Salgs- og distributionsomkostninger	-2.372	-2.232
Administrationsomkostninger	-1.009	-797
Personaleomkostninger i alt	-7.753	-7.025

Gennemsnitligt antal medarbejdere, fuldtid	18.112	17.417
--------------------------------------------	--------	--------

NOTE 2.2.d AF- OG NEDSKRIVNINGER

	2012	2011
(Mio.DKK)		
Afskrivning, immaterielle aktiver	-177	-186
Afskrivning, materielle aktiver	-1.698	-1.522
Nedskrivning, materielle aktiver	-68	-78
Af- og nedskrivninger i alt	-1.943	-1.786

Af- og nedskrivninger er indeholdt i:

Produktionsomkostninger	-1.499	-1.383
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-8	-6
Salgs- og distributionsomkostninger	-144	-152
Administrationsomkostninger	-292	-245
Af- og nedskrivninger i alt	-1.943	-1.786

Regnskabsberetning

Samlede produktions-, forsknings- og udviklingsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger og administrations- og fællesomkostninger er steget 14 pct., hvilket er på niveau med stigningen i omsætningen. Af denne stigning kan 5,6 mia. DKK svarende til 10,5 pct. tilskrives fusioner og opkøb. Gennemsnitlige kurser for SEK og GBP er steget i 2012, og valutakursen har samlet forøget omkostningerne med 1,6 mia. DKK.

Den totale omkostning til mælk dækker såvel acontoprisen for mælk indvejet fra ejerne som omkostningen til mælk fra andre leverandører. Den samlede omkostning til mælk er steget med 6,4 pct., hvor omsætningen er steget lidt mere.

Aktuel pris i Arla-noteringen (acontopris) for mælk faldt i første halvår 2012 for igen at stige i andet halvår 2012. I 2012 var gennemsnitlig aktuel pris på 2,43 DKK mod 2,59 DKK i 2011. Mælkeindvejningen i Sverige, Tyskland og Storbritannien er steget som følge af fusionerne i 2011 og 2012. Indvejningen i hvert land er styret af mælkekvoteerne, og udvikler sig derfor generelt kun med den generelle kvoteudvidelse medmindre, der sker ændringer i strukturen som f.eks. med fusionerne i 2011 og 2012. Indvejningen fra øvrige leverandører kommer primært i Storbritannien.

Vedrørende virksomhedssammenslutninger er der i 2012 samlet afholdt 39 mio. DKK i transaktionsomkostninger mod 56 mio. DKK i 2011.

Afskrivninger på immaterielle aktiver udgør 177 mio. DKK mod 186 mio. DKK i 2011. Afskrivninger på materielle anlægsaktiver udgør 1.721 mio. DKK, hvilket er en stigning på 199 mio. DKK i forhold til 2011.

NOTE 2.3 ANDRE DRIFTSINDTÆGTER OG ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER**Anvendt regnskabspraksis**

Andre driftsindtægter og -omkostninger omfatter regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Disse poster

omfatter blandt andet gevinster og tab ved salg af immaterielle og materielle aktiver, sikringsposter mv.

NOTE 2.3.a ANDRE DRIFTSINDTÆGTER

	2012	2011
(Mio.DKK)		
Gevinst ved salg af materielle aktiver	64	13
Gevinst ved salg af virksomheder	78	0
Salg af elektricitet	59	64
Lejeindtægter og andre sekundære indtægter	34	7
Andre poster	167	80
Andre driftsindtægter i alt	402	164

NOTE 2.3.b ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER
2012
2011

(Mio.DKK)

Tab ved salg af immaterielle og materielle aktiver	-30	-10
Omkostninger ved salg af elektricitet	-42	-37
Sikringsposter	-46	-
Andre poster	-67	-40
Andre driftsomkostninger i alt	-185	-87

Regnskabsberetning

Andre driftsindtægter og omkostninger vedrører regnskabsposter af sekundær karakter. Inkluderet i dette er indtægter og omkostninger i forbindelse med salg af overskudsel fra kondensanlæg. I 2012 var det samlede nettoresultat relateret til dette 17 mio. DKK, sammenlignet med 27 mio. DKK i 2011. Gevinster relateret til afhændede anlægsaktiver er indregnet i driftsindtægter med en gevinst på 34 mio. DKK i 2012, mod 13 mio.

DKK i 2011. I 2011 var der desuden tab på 10 mio. DKK indregnet i driftsomkostningerne, hvorimod der ikke er indregnet tab på afhændede anlægsaktiver i 2012.

I 2012 er der gevinst ved afhændelse af virksomhed på 78 mio. DKK, hvilket primært kan henføres til salg af dattervirksomheden Arla Foods S.p.Z.o.o., Polen og kapitalandelen i Mengniu Arla Dairy Products Co, hvor sidstnævnte

salg skete i forbindelse med den nye investering i COFCO Dairy Holding Limited, Kina. I andre driftsindtægter indgår desuden udlodning fra Mejeribrugets Arbejdsgiverforening på 58 mio. DKK. I andre driftsindtægter for 2011 indgår en negativ goodwill på 24 mio. DKK fra Allgäuland, som er driftsført.

NOTE 3: ARBEJDSKAPITAL

Denne note viser en specifikation af den pengebinding, der bruges for at skabe den forretningsmæssige performance.

I Arla arbejder vi fokuseret på at nedbringe pengebinding i den primære arbejdskapital: varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld.

NOTE 3.1. ARBEJDSKAPITAL
Anvendt regnskabspraksis
Arbejdskapital
Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostprisen opgjort efter FIFO-metoden. Hvis kostprisen overstiger nettorealiseringsværdien, nedskrives til denne lavere værdi. Nettorealiseringsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og skøn over salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektivere salget.

Kostprisen for råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Acontoprisen til Arla Foods ambas andelshavere bruges som anskaffelsespris for andelshaverleveret mælk, der indgår i varebeholdningerne.

Kostprisen for varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer består af råvarers og hjælpematerialers anskaffelsespris med tillæg af forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte eller indirekte kan henføres til de enkelte varer. Indirekte produktionsomkostninger indeholder omkostninger vedrørende indirekte materialer og løn samt afskrivninger på produktionsanlæg m.v.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab opgjort på grundlag af en individuel vurdering eller en gruppevis nedskrivning på portefølje-niveau. Store tilgodehavender vurderes individuelt. Hvis der ikke er objektive tegn på værdiforringelse, foretages der en vurdering på porteføljeniveau af tilgodehavender på tilsvarende markeder på grundlag af tilgodehavendernes alder og forfaldsprofil samt historiske tabserfaringer. Nedskrivninger opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme. Amortiseret kostpris svarer i al væsentlighed til nominelle værdier.

Gæld til leverandører

Gæld til leverandører måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

Usikkerhed og skøn
Varebeholdninger

Enhederne i koncernen, som anvender standardomkostninger til beregning af varebeholdninger, reviderer indirekte produktionsomkostninger mindst en gang om året. Standardomkostningen ændres også, hvis den

afviger væsentligt fra den faktiske kostpris af det individuelle produkt. Indirekte produktionsomkostninger er beregnet på baggrund af relevante forudsætninger med hensyn til kapacitetsudnyttelse, produktionstid og andre faktorer, der kendetegner det enkelte produkt.

Nettorealiseringsværdien for varebeholdninger opgøres som salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger, som er nødvendige for at gennemføre salget og den fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris. Beregningen af nettorealiseringsværdien er især relevant for discountprodukter og bulkprodukter, der skal afsættes på verdensmarkedet.

Tilgodehavender

Tilgodehavender nedskrives baseret på en individuel vurdering af tegn på værdiforringelse i forbindelse med kunders insolvens, forventede insolvens og en matematisk beregning baseret på gruppering af tilgodehavender efter antal dages løbetid. Yderligere nedskrivninger kan blive nødvendige i fremtidige regnskabsperioder, hvis kunders økonomiske forhold bliver forværret og de dermed ikke er i stand til at klare betalingerne. Bevægelser for året i nedskrivninger baseret på tilgodehavender vedrørende salg og tjenesteydelser er vist for neden.

NOTE 3.1 PRIMÆR ARBEJDSKAPITAL	31.12.2012	31.12.2011
(Mio.DKK)		
Varebeholdninger	6.034	5.321
Tilgodehavender fra salg	6.723	5.736
Leverandørgæld	-6.866	-4.910
Primær arbejdskapital i alt	5.891	6.147
Gæld vedr. andelshavermælk	-1.677	-1.120
Primær arbejdskapital fratrukket andelshavermælk i alt	4.214	5.027

NOTE 3.2 VAREBEHOLDNINGER	31.12.2012	31.12.2011
(Mio.DKK)		
Varebeholdninger, brutto	6.115	5.390
Nedskrivninger	-81	-69
Varebeholdninger i alt	6.034	5.321
Råvarer og hjælpematerialer	1.464	1.601
Varer under fremstilling	534	570
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	4.036	3.150
Varebeholdninger i alt	6.034	5.321

NOTE 3.3 TILGODEHAVENDER FRA SALG	31.12.2012	31.12.2011
(Mio.DKK)		
Tilgodehavender fra salg		
Tilgodehavender fra salg, brutto	6.805	5.818
Nedskrivninger til tab	-82	-82
Tilgodehavender fra salg i alt	6.723	5.736
Nedskrivninger til tab 1. januar	82	80
Valutakursreguleringer	-	1
Tilgange ved opkøb og fusioner	1	7
Anvendte nedskrivninger	-1	-6
Nedskrivninger til tab 31. december	82	82

Regnskabsberetning

For at frigøre penge til vækst er der gennem de seneste år arbejdet systematisk med at reducere pengebindingen i arbejdskapitalen. Processer på tværs af virksomheden er blevet optimeret, og betalingsbetingelser overfor såvel kunder som leverandører har været i fokus. Ligeledes er der arbejdet med at reducere pengebindingen i

varelagrene. Resultatet af indsatsen kan ikke til fulde ses af koncernregnskabet, primært som følge af virksomhedssammenslutninger og udvikling i valutakurser. De gennemførte fusioner med Milk Link og MUH har alene medført en forøgelse af arbejdskapitalen på 1,7 mia. DKK pr. oktober 2012 fordelt med 1 mia. DKK på tilgodehavender fra salg, 1,3 mia. på varelagre

samt 0,5 mia. DKK fra leverandører vedr. køb af varer og tjenesteydelser.

Nedskrivning til tab på debitorer er uændret 82 mio. DKK, og koncernen har i 2012 kun realiseret ubetydelige tab på debitorer.

NOTE 4: ANDRE DRIFTSAKTIVER OG -FORPLIGTELSE

I denne note specificeres koncernens immaterielle og materielle aktiver, udviklingen af disse samt afskrivningerne.

De immaterielle og materielle aktiver udgør størstedelen af koncernens langfristede aktiver.

Yderligere specificeres udførte impairment tests, hvorom der i sagens natur er stor usikkerhed forbundet, hvorfor en følsomhedsanalyse også er foretaget.

Et vigtigt område i Arla er virksomhedssammenslutninger, som i 2012 primært har omfattet fusioner af Milk Link i UK og Milch-Union Hocheifel eG (MUH) i Tyskland. I noten specificeres effekten af disse fusioner.

Ydermere kan der i noten findes oplysninger om aktiver bestemt for salg samt øvrige hensatte forpligtelser.

NOTE 4.1. IMMATERIELLE AKTIVER

Anvendt regnskabspraksis

Goodwill

Goodwill indregnes ved første indregning til kostpris som beskrevet under "Virksomhedssammenslutninger". Ved overgangen til IFRS anses den bogførte værdi af goodwill 1. januar 2011 som ny kostpris for goodwill efter IFRS. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokteres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger den ledelsesmæssige struktur og interne økonomistyring.

Licenser og varemærker mv.

En licens er en autorisation til at bruge det materiale, der gives i licens. Et varemærke er et kendetegn eller en mærkning, som bruges af en virksomhed til at angive, at de produkter eller tjenester, som varemærket vises sammen med, stammer fra en unik kilde, og det bruges til at skelne produkterne eller tjenesterne fra andre virksomheder. Licenser og varemærker mv. afskrives lineært over den forventede brugstid, dog maksimalt 20 år.

IT-udvikling

IT-udvikling er anvendelse af undersøgelser eller anden viden til at planlægge eller designe udvikling af nye eller væsentligt forbedrede IT-processer, systemer eller tjenester, før de benyttes kommercielt. For IT-udvikling indregnes primært eksterne omkostninger afholdt til etablering af koncernens IT-systemer. IT-udvikling afskrives lineært over 5-8 år.

NOTE 4.1.a IMMATERIELLE AKTIVER 2012

(Mio.DKK)

	GOODWILL	LICENSER OG VAREMÆRKER MV.	IT UDVIKLING
Kostpris 1. januar 2012	3.904	770	1.260
Valutakursreguleringer	62	7	1
Tilgange	-	18	118
Tilgange ved opkøb og fusioner	656	4	22
Reklassifikation	-	5	11
Afgange	-	-23	-15
Kostpris 31. december 2012	4.622	781	1.397
Af- og nedskrivninger 1. januar 2012	-	-322	-859
Valutakursreguleringer	-	-4	-1
Årets afskrivninger	-	-63	-113
Reklassifikation	-	-5	-5
Af- og nedskrivninger på afgange	-	2	12
Af- og nedskrivninger 31. december 2012	-	-392	-966
Bogført værdi 31. december 2012	4.622	389	431


**NOTE 4.1.a IMMATERIELLE AKTIVER (fortsat)
2011**

(Mio.DKK)	GOODWILL	LICENSER OG VAREMÆRKER MV.	PRODUKT- UDVIKLING	IT UDVIKLING
Kostpris 1. januar 2011	3.744	587	86	1.038
Valutakursreguleringer	40	3	-	7
Tilgange	-	-	-	144
Tilgange ved opkøb og fusioner	120	200	-	1
Reklassifikation	-	-19	-	87
Afgange	-	-1	-86	-17
Kostpris 31. december 2011	3.904	770	-	1.260
Af- og nedskrivninger 1. januar 2011	-	-259	-86	-658
Valutakursreguleringer	-	-1	-	-
Årets afskrivninger	-	-63	-	-121
Reklassifikation	-	-	-	-87
Af- og nedskrivninger på afgange	-	1	86	7
Af- og nedskrivninger 31. december 2011	-	-322	-	-859
Bogført værdi 31. december 2011	3.904	448	-	401

Regnskabsberetning

Immaterielle aktiver udgør 5.442 mio. DKK mod 4.753 mio. DKK sidste år. Afskrivninger udgør 176 mio. DKK. Der har ikke været nogen nedskrivninger i 2012. Tilgang udgør 818 mio. DKK, hvoraf 682 mio. DKK er relateret til fusioner og opkøb. De er specificeret i note 4.4.

Goodwill

Primobalancer for goodwill består primært af goodwill relateret til Arla Foods UK, AFF, Tholstrup, Arla Ingman og Milko. Fra fusionen med Milk Link indregnes goodwill på 629 mio. DKK.

Nedskrivningstest har ikke vist et behov for nedskrivning af goodwill i 2012. I Arla Ingman har der i 2011 og 2012 været en svær konkurrencemæssig situation. Værdiforringelsestest har vist at der ikke i 2012 er behov for nedskrivning. Den samlede goodwill relateret til Finland udgør 298 mio. DKK.

Licenser og varemærker mv.

Primobalancer for licenser og varemærker mv. omfatter primært varemærkerne Cocio™, Anchor™ og God Morgon™ og licenser i Canada. Tilgange fra fusioner og opkøb i 2011 på 183 mio. DKK omfatter hovedsaglig varemærket Hansano.

IT-udvikling

Arla investerer fortsat i udvikling af IT og tilgangen er en del af den normale virksomhedsdrift, og der er ingen særlig udvikling i 2012.

NOTE 4.2. NEDSKRIVNINGSTESTS
Anvendt regnskabspraksis
Nedskrivning

Goodwill, immaterielle aktiver med udefinerbar brugstid og igangværende udviklingsprojekter testes mindst en gang årligt for nedskrivningsbehov, første gang inden udgangen af overtagelsesåret. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokateret. Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt for tegn på værdiforringelse. Der udføres nedskrivningstest af individuelle aktiver eller grupper af aktiver, når der er tegn på, at deres værdi kan være forringet. Aktiverne nedskrives til den laveste værdi af genindvindingsværdien og den regnskabsmæssige værdi. Genindvindingsværdien for goodwill opgøres som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra de virksomheder eller aktiviteter som goodwillen er knyttet til.

Genindvindingsværdien for øvrige langfristede aktiver er den højeste værdi af aktivets nytteværdi (kapitalværdien) og den markedsmæssige værdi (dagsværdien) med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger. Nyttneværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet er en del af. Nedskrivning på goodwill indregnes på separat linje i resultatopgørelsen og tilbageføres ikke. Et tab ved værdiforringelse af øvrige langfristede aktiver indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, salgs- og distributions-, samt administrationsomkostninger. Foretagne nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til nedskrivningen. Nedskrivninger tilbageføres kun i det omfang, aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivninger, hvis aktivet ikke havde været nedskrevet.

Usikkerhed og skøn

Estimerede levetider for immaterielle og materielle aktiver, som afskrives løbende, vurderes med jævne mellemrum. Nedskrivningstest for goodwill foretages hvert år og for andre immaterielle aktiver foretages test, hvis der er tegn på værdiforringelse. Der foretages et skøn over, hvorvidt de dele af virksomheden, som aktivet tilhører (pengestrømsgenererende enheder) vil være i stand til at generere tilstrækkelige positive nettopengestrømme i fremtiden (nyttneværdi) til at understøtte den regnskabsmæssige værdi af aktivet og andre nettoaktiver i den relevante del af forretningen. Estimat af forventede pengestrømme og fastlæggelse af diskonteringsfaktor er forbundet med skøn og en vis grad af usikkerhed.

**NOTE 4.2.a NEDSKRIVNINGSTESTS (fortsat)**
(Mio.DKK)**BRUGTE NØGLEFORUDSÆTNINGER**

	BOGFØRT VÆRDI GOODWILL	DISKONTERINGS- FAKTOR, EFTER SKAT	DISKONTERINGS- FAKTOR, FØR SKAT
2012			
Consumer Finland	298	7,6%	8,1%
Consumer Storbritannien	3.744	7,8%	8,3%
Øvrige	580	7,6%	7,8%
Bogført værdi goodwill 31. december	4.622		
2011			
Consumer Finland	298	8,3%	8,9%
Consumer Storbritannien	3.026	8,3%	8,8%
Øvrige	580	8,5%	8,8%
Bogført værdi goodwill 31. december	3.904		

Regnskabsberetning

Koncernens goodwill vedrørende forretningsområdet Consumer UK er opstået i forbindelse med købet af det engelske mejeri Express Dairies i henholdsvis 2003 og 2007, overtagelsen af det fulde ejerskab af AFF i 2009 og årets fusion med Milk Link. Consumer Finland goodwill er opstået ved købet af Arla Ingman i 2007. Den resterende goodwill er opstået i forbindelse med købet af Tholstrup i 2006 og fusionen med Milko i 2011. Forretningsområderne Consumer DK og Consumer SE understøtter sammen eksportforretningen i Consumer International. Det betyder, at denne indtjening er med til at understøtte værdien af aktiverne her. Derfor testes disse goodwillbeløb samlet. Der er ikke goodwill relateret til forretningsområderne Consumer Germany & Netherlands og Arla Foods Ingrediens.

Anvendte skøn

Genindvindingsværdien for hver pengestrøms-genererende enhed er fastsat på grundlag af dens nytteværdi. Beregningen er baseret på forecasts, der dækker det følgende regnskabsår. Herudover er der indarbejdet forventninger til vækst i de følgende år.

I de anvendte forecasts er mælken den væsentligste omkostning. Mælken indgår med en mælkepris svarende til det forventede på tidspunktet for testen.

Der er anvendt en diskonteringsssats (WACC) for de specifikke forretningsområder, der er baseret på forudsætninger om rente, skat og risikopræmie.

Testresultater

Der er ikke foretaget nedskrivninger af immaterielle aktiver i 2012. Vedrørende goodwill i Consumer Finland har der pga en svær konkurrencemæssige situation været forøget risiko. Værdiforringelses tests har vist at der ikke i 2012 er behov for nedskrivning, men at der er en betydelig risiko på denne investering.

I den forbindelse er beregnet følsomheder på ændringer i mælkepris og diskonteringsfaktor. Diskonteringsfaktor kan stige med 3,5% points, før der er nedskrivningsbehov. Den underliggende indtjening har i 2012 forbedret sig i forhold til 2011.

Der vurderes ikke at være betydelige risici på koncernens øvrige goodwill ligesom der ikke er indikation på nedskrivningsbehov for andre immaterielle aktiver.



NOTE 4.3. MATERIELLE AKTIVER

Anvendt regnskabspraksis

Materielle aktiver

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Anlæg under opførelse, grunde og anlæg, der er taget ud af drift, afskrives ikke.

Kostpris

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsesprisen indtil det tidspunkt, hvor aktivet tages i brug. Kostprisen tillægges desuden omkostninger til nedtagning og bortskaffelse af aktivet samt retablering, idet omfang de forventede omkostninger hertil indregnes som en hensat forpligtelse. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, løn mv. og låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der direkte vedrører opførelsen af aktiver, hvis opførelsen er påbegyndt efter overgangen til IFRS. Efterføl-

gende omkostninger indregnes i den regnskabsmæssige værdi af aktivet, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre økonomiske fordele for koncernen. De dele, der udskiftes, fjernes fra balancen og den regnskabsmæssige værdi overføres til resultatopgørelsen. Andre omkostninger til eksempelvis almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen. Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i separate bestanddele, der afskrives hver for sig, hvis brugstiden på de enkelte bestanddele er forskellige.

Afskrivning

Materielle aktiver afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af den forventede brugstid. Der er følgende anslåede brugstider:

- Kontorbygninger – 50 år
- Produktionsbygninger – 20-30 år
- Tekniske anlæg og maskiner – 5-20 år
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar – 3-7 år

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets scrapværdi og reduceres med foretages nedskrivninger. Scrapværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og revurderes årligt. Afskrivninger ophører, når den regnskabsmæssige værdi er lavere end scrapværdien. Ændringer i afskrivningsperioden eller scrapværdien behandles som en ændring i regnskabsmæssige skøn. Afskrivninger, i det omfang de ikke indgår i kostprisen for egenfremstillede aktiver, indregnes i resultatopgørelsen som produktionsomkostninger, salg og distributionsomkostninger samt administrations- og fællesomkostninger. Gevinster og tab defineres som forskellen mellem salgsprisen fratrukket salgsomkostningerne og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet.

NOTE 4.3.a MATERIELLE AKTIVER 2012

(Mio.DKK)

	GRUNDE OG BYGNINGER	TEKNISKE ANLÆG OG MASKINER	ANDRE ANLÆG, DRIFTMATERIEL OG INVENTAR	ANLÆG UNDER OPFØRELSE
Kostpris 1. januar 2012	7.448	12.537	2.799	1.270
Valutakursreguleringer	123	191	74	36
Tilgange	30	170	100	3.019
Tilgange ved opkøb og fusioner	632	602	70	233
Overført fra anlæg under opførelse	244	1.168	142	-1.570
Afgange	-243	-503	-133	0
Kostpris 31. december 2012	8.234	14.165	3.052	2.988
Af- og nedskrivninger 1. januar 2012	-2.597	-6.849	-2.132	-
Valutakursreguleringer	-34	-104	-59	-
Årets afskrivninger	-331	-1.126	-197	-
Årets nedskrivninger	-64	-4	-	-
Af- og nedskrivninger på afgange	131	455	116	-
Af- og nedskrivninger 31. december 2012	-2.895	-7.628	-2.272	-
Bogført værdi 31. december 2012	5.339	6.537	780	2.988
Heraf finansielt leasede aktiver	41	319	33	-

**NOTE 4.3.a MATERIELLE AKTIVER (fortsat)
2011**

	GRUNDE OG BYGNINGER	TEKNISKE ANLÆG OG MASKINER	ANDRE ANLÆG, DRIFTMATERIEL OG INVENTAR	ANLÆG UNDER OPFØRELSE
(Mio.DKK)				
Kostpris 1. januar 2011	7.046	11.262	2.652	652
Valutakursreguleringer	52	59	32	17
Tilgange	49	220	41	1.855
Tilgange ved opkøb og fusioner	322	343	48	17
Overført fra anlæg under opførelse	101	1.037	107	-1.245
Reklassifikation	-26	0	0	0
Afgange	-96	-384	-81	-26
Kostpris 31. december 2011	7.448	12.537	2.799	1.270
Af- og nedskrivninger 1. januar 2011	-2.318	-6.073	-2.003	-
Valutakursreguleringer	-14	-26	-23	-
Årets afskrivninger	-330	-1.019	-173	-
Årets nedskrivninger	-14	-87	-	-
Nedskrivninger tilbageført	17	-	6	-
Af- og nedskrivninger på afgange	62	356	61	-
Af- og nedskrivninger 31. december 2011	-2.597	-6.849	-2.132	-
Bogført værdi 31. december 2011	4.851	5.688	667	1.270
Heraf finansielt leasede aktiver	42	145	-	-

Regnskabsberetning

Materielle aktiver udgør 15.644 mio. DKK mod 12.476 mio. DKK sidste år. Størstedelen af Arlas anlæg er placeret på kernemarkederne i Danmark, Sverige, Tyskland og Storbritannien.

Arla har for 2012 haft den største investeringsplan i virksomhedens historie. Der er primært investeret i mejeristruktur og øget kapacitet. Årets investeringer giver tilgang til materielle aktiver på samlet 3.303 mio. DKK, der primært omfatter investeringer på kernemarkederne.

Byggeriet af det nye mejeri i Aylesbury, der ligger uden for London, Storbritannien blev startet i februar 2012. Byggeriet forventes at koste 150 mio. GBP, svarende til 1,4 mia. DKK hvoraf der i 2012 er investeret 920 mio. DKK. Mejeriet skal

beskæftige 700 medarbejdere, når det står færdigt i efteråret 2013. Da byggeriet endnu ikke er færdiggjort indgår det under anlæg under opførelse.

Produktionen af smørmærket Anchor er flyttet fra New Zealand til mejeriet i Westbury, Storbritannien. Arla har i 2012 investeret 116 mio. DKK i udvidelsen og udviklingen af det skræddersyede smøranlæg.

Omstruktureringen af gul ost-kategorien, hvor produktionen fra Klovborg og Hjørring flyttes, medfører investeringer i kapacitetsudvidelser på mejeriet i Tavlov, Danmark på 228 mio.DKK.

Arla har indgået en aftale med en kinesisk fødevarer virksomhed om at producere dansk

mælkepulver til børneernæring. Den ordre medfører nu en udvidelse af Arlas mælkepulver-anlæg Arinco i Videbæk.

På Arla Foods Ingredients anlæg Danmark Protein i Nr. Vium er der investeret 353 mio. DKK blandt andet i et nyt tørretårn, der skal anvendes i joint venture-samarbejdet med tyske DMK. Anlæg-gene er ikke færdiggjort, og indgår under anlæg under opførelse.

Tilgange fra fusioner og opkøb af Milk Link og MUH udgør 1.537 mio. DKK.

NOTE 4.4. VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

Anvendt regnskabspraksis

Indregningstidspunkt og vederlag

Nyerhvervede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet. Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor Arla faktisk opnår kontrol over den overtagne virksomhed. Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag i form af overdragne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte egenkapitalinstrumenter. Omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen, indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen. Hvis en aftale om virksomhedssammenslutning kræver regulering af købsvederlaget ved fremtidige begivenheder eller ved opfyldelse af aftalte betingelser, indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Ændringer i skøn over betingede købsvederlag indregnes i årets resultat.

Overtagelsesmetoden

Ved køb af virksomheder, hvor Arla opnår bestemmende indflydelse over den købte virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Identificerbare immaterielle aktiver indregnes, hvis de kan udskilles eller udspringer af en kontraktlig ret. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne dagsværdireguleringer af aktiver og forpligtelser. Positive forskelsbeløb mellem

på den ene side købsvederlaget for den erhvervede interesse, værdien af minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed og dagsværdien af tidligere erhvervede kapitalinteresser, og på den anden side dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes under immaterielle aktiver som goodwill. Goodwill amortiseres ikke, men testes minimum årligt for værdiforringelse. Første test foretages inden udgangen af overtagelsesåret. Ved overtagelsen henføres goodwill til de pengestrømsfrembringende enheder, der efterfølgende danner grundlag for nedskrivningstests. Negative forskelsbeløb (negativ goodwill) indregnes i årets resultat på overtagelsestidspunktet. Hvis der på overtagelsestidspunktet er usikkerhed om identifikation eller måling af overtagne aktiver, forpligtelser eller eventualforpligtelser eller fastlæggelsen af købsvederlaget, sker første indregning på baggrund af foreløbigt opgjorte værdier. Hvis det efterfølgende viser sig, at identifikation eller måling af købsvederlaget, overtagne aktiver, forpligtelser eller eventualforpligtelser var forkert ved første indregning, reguleres opgørelsen med tilbagevirkende kraft, herunder goodwill, indtil 12 måneder efter overtagelsen, og sammenligningstal tilpasses. Efter dette tidspunkt reguleres goodwill ikke.

Særligt ved fusioner: Ved fusioner med andre andelselskaber, hvor andelshaverne i den overtagne virksomhed bliver andelshavere i Arla Foods amba, anvendes overtagelsesmetoden som:

Dagsværdien af identificerede aktiver og forpligtelser opgøres som beskrevet ovenfor. Købsvederlaget opgøres som summen af kontante betalinger og individuel egenkapital (indskudskapital). En positiv forskel mellem vederlag og dagsværdi indregnes som goodwill, mens en negativ forskel indregnes på kapitalkontoen.

Afhændelse

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder eller associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på salgstidspunktet, inklusive valutakursreguleringer akkumuleret på egenkapitalen og goodwill samt omkostninger til salg eller afvikling. Fortjeneste og tab indregnes i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter og omkostninger.

Usikkerhed og skøn

Ved fusioner og opkøb, hvor Arla får kontrol over den pågældende virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. En vis usikkerhed er forbundet med identificering af aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser og til måling af dagsværdien på overtagelsestidspunktet.

NOTE 4.4.a VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

(Mio.DKK)

	RESULTAT- OPGØRELSE INDREGNET FRA	KAPITALANDEL ERHVERVET	ÅRLIG OMSÆTNING	ANTAL ANSATTE
Fusioner og opkøb i 2012				
Virksomhed				
Milk Link Limited, Storbritannien	1. oktober	100%	4.743	1.267
Milch-Union Hocheifel, Tyskland	1. oktober	100%	5.330	951
Øvrige	-	100%	34	6
	MILK LINK	MUH	ØVRIGE	I ALT
Immaterielle aktiver (ekskl. goodwill)	0	22	4	26
Materielle aktiver	579	958	-	1.537
Øvrige aktiver	1.552	1.022	5	2.579
Gældsforpligtelser	-1.902	-1.679	-9	-3.590
Erhvervede nettoaktiver i alt	229	323	-	552
Goodwill	629	-	27	656
Købspris	858	323	27	1.208
Likvide beholdninger i opkøbt virksomhed	-101	-39	-	-140
Udstedt kapital	-396	-291	-	-687
Øvrige vederlag	-53	-32	-7	-92
Likvide vederlag betalt i året	308	-39	20	289



NOTE 4.4.a VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER (fortsat)
(Mio.DKK)

Fusioner og opkøb i 2011	RESULTAT-	KAPITALANDEL	ÅRLIG
	OPGØRELSE		
	INDREGNET	FRA	
Virksomhed			
Hansa-Milch, Tyskland	1. april	100%	2.700
Allgäuland, Tyskland	1. november	100%	1.600
Milko, Sverige	1. november	100%	1.200
Øvrige	-	100%	130

	HANSA-	ALLGÄULAND	MILKO	ØVRIGE	I ALT
	MILCH				
Immaterielle aktiver (ekskl. goodwill)	130	4	20	47	201
Materielle aktiver	415	137	138	39	729
Øvrige aktiver	325	380	230	63	998
Hensatte forpligtelser	-33	-80	-160	-1	-274
Gældsforpligtelser	-444	-383	-211	-40	-1.078
Erhvervede nettoaktiver i alt	393	58	17	108	576
Goodwill	-	-24	83	38	97
Købspris	393	34	100	146	673
Likvide beholdninger i opkøbt virksomhed	-	-28	-	-	-28
Udstedt kapital	-330	-	-51	-	-381
Øvrige vederlag	-28	-34	-49	-4	-115
Likvide vederlag betalt i året	35	-28	-	142	149

Regnskabsberetning

Fusioner og opkøb i 2012:

Milk Link

Den 1. oktober 2012 fusionerede Arla med det engelske Milk Link med en årlig mælkeindvejning på ca. 1,3 mia. kg. Milk Link producerer primært ost. Arla fusionerede ved at betale 409 mio. DKK. Endvidere udstedte Arla 396 mio. DKK i ny indskudskapital til Milk Link og med udgangspunkt i de foreløbige fastsatte dagsværdier af de identificerede nettoaktiver udgør goodwill 629 mio. DKK. Goodwill kan primært henføres til en betalt merpris for adgangen til at etablere en komplet mejerivirksomhed samt opnå en markedsledende position på det engelske marked.

Konkurrencemyndighederne har stipuleret, at Arla skal frasælge UHT forretningen i forbindelse med mejeriet i Crediton som betingelse for den gennemførte fusion. Denne del af forretningen er klassificeret som aktiver disponible for salg.

MUH

Den 1. oktober 2012 fusionerede Arla med det tyske Milch-Union Hocheifel (MUH) med en årlig mælkeindvejning på ca. 1,3 mia. kg. MUH producerer primært UHT mælk til det tyske marked samt eksport. Arla fusionerede ved at

udstede 277 mio. DKK i ny indskudskapital samt 14 mio. DKK i ikke-fordelt kollektiv kapital til MUH. Endvidere har Arla overtaget en gældsforpligtelse på 32 mio. DKK.

Fusioner og opkøb i 2011:

Hansa-Milch (fusion)

Den 1. april 2011 fusionerede Arla med det tyske Hansa Milch, som ligger i Nordtyskland med en årlig mælkeindvejning på ca. 500 mio. kg. Hansa Milch producerer friskmælksprodukter både under sine egne varemærker og under forhandlermærker. Arla købte mejeriaktiviteterne fra Hansa Milch ved at betale 35 mio. DKK. Endvidere udstedte Arla 116 mio. DKK i ny indskudskapital og 214 mio. DKK i ikke-fordelt kollektiv kapital til Hansa Milch.

Allgäuland (opkøb)

Den 1. november opkøbte Arla Allgäuland-koncernen, som ligger i de sydtyske alper og har en årlig indvejet mælk mængde på ca. 230 mio. kg. Allgäuland fremstiller specialoste. Den samlede købesum udgjorde 34 mio. DKK. Med udgangspunkt i de fastsatte dagsværdier af de identificerede nettoaktiver er der fremkommet negativ goodwill for 24 mio. DKK. Beløbet er indtægtsført i 2011 som andre driftsindtægter i 2011.

Milko (fusion)

Den 1. november fusionerede Arla med Sveriges tredjestørste andelsmejeri, Milko, lokaliseret i den sydligste del af Nordsverige, som har en indvejet mælke mængde på ca. 230 mio. kg. Konkurrencemyndighederne har stipuleret, at Arla skal frasælge Grådö mejeri samt en række varemærker som betingelse i forbindelse med købet. Arla købte mejeriet fra Milko til en samlet overførte købesum på 119 mio. DKK, og Arla udstedte 51 mio. DKK i ny indskudskapital til Milko. Med udgangspunkt i de fastsatte dagsværdier af de identificerede nettoaktiver udgør goodwill 83 mio. DKK. Den indregnede goodwill forventes at være fradragsberettiget fra indkomstskatten.

Øvrige

Andre opkøb omfatter Boxholm Mejeri AB, Sundsvall mejeri og Faurholt & Thrane I/S. For disse opkøb er indregnet en goodwill på 38 mio. DKK.

NOTE 4.5. JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER
Anvendt regnskabspraksis
Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder

Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder indregnes i balancen efter den indre værdis metode med den forholdsmæssige andel af virksomhedernes nettoaktiver beregnet i henhold til koncernens regnskabspraksis.

Goodwill vedrørende joint ventures og associerede virksomheder indregnes under henholdsvis "Kapitalandele i joint ventures" og "Kapitalandele i associerede virksomheder". Joint ventures og associerede virksomheder med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med koncernens andel af den negative indre værdi i det omfang, det vurderes

uerholdeligt. Overstiger den regnskabsmæssige negative indre værdi tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den negative balance. Den forholdsmæssige andel af resultat efter skat for joint ventures og associerede virksomheder indregnes i koncernens resultatopgørelse.

Omregning af investering i joint ventures og associerede virksomheder i fremmed valuta

Ved indregning i koncernregnskabet af associerede virksomheder eller joint ventures med en anden funktionel valuta end danske kroner omregnes andelen af årets resultat efter gennemsnitskurs for de enkelte måneder, i det omfang dette ikke giver et væsentligt anderledes billede end transaktionsdagens valutakurs, og

andelen af egenkapitalen inkl. goodwill omregnes efter balancedagens valutakurser. Kursdifferencer, opstået ved omregning af andelen af udenlandske virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser og ved omregning af andelen af årets resultat fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser, indregnes i anden totalindkomst i en særskilt reserve for valutakursreguleringer under egenkapitalen. Ved delvis afståelse af associerede virksomheder og joint ventures overføres den forholdsmæssige andel af akkumuleret valutakursreguleringsreserve, der er indregnet i anden totalindkomst, til årets resultat sammen med gevinst eller tab ved afståelsen. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afståelse af dattervirksomheden.

NOTE 4.5.a JOINT VENTURES

(Mio.DKK)

2012

	ARNOCO GMBH, TYSKLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, STOR- BRITANNIEN	BIOLAC GMBH, TYSKLAND	DAN VIGOR LTDA., BRASILIEN	ØVRIGE	KAPITAL- ANDELE I JOINT VENTURES
Omsætning	-	449	-	555	242	-	1.246
Resultat efter skat	-1	40	-	75	23	-	137
Aktiver i alt	97	559	270	315	131	-	1.372
Forpligtelser i alt	-	310	-	66	30	-	406
<i>Ejerandel</i>							
Koncernandel	50%	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Resultat efter skat	1	20	0	37	16	-45	29
Indregnet værdi i alt	45	121	88	125	65	-	444

2011

	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, STOR- BRITANNIEN	BIOLAC GMBH, TYSKLAND	DAN VIGOR LTDA., BRASILIEN	ØVRIGE	KAPITAL- ANDELE I JOINT VENTURES
Omsætning	398	-	438	238	-	1.074
Resultat efter skat	25	-	41	35	-	101
Aktiver i alt	458	263	252	194	-	1.167
Forpligtelser i alt	244	-	49	49	-	342
<i>Ejerandel</i>						
Koncernandel	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Resultat efter skat	13	-	20	12	-28	17
Indregnet værdi i alt	103	86	102	56	74	421

**NOTE 4.5.b ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER**
(Mio.DKK)

	COFCO DAIRY HOLDING LIMITED, KINA	SVENSK MJÖLK, SVERIGE	ØVRIGE	KAPITAL- ANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER
2012				
Omsætning	0	147	75	222
Resultat efter skat	661	3	3	667
Aktiver i alt	4.468	236	996	5.700
Forpligtelser i alt	0	50	743	793
<i>Ejerandel</i>				
Koncernandel	5,9%	51%	30-50%	
Resultat efter skat	39	5	0	44
Indregnet værdi	1.732	90	84	1.906

	SVENSK MJÖLK, SVERIGE	AGRI NORCOLD, DANMARK	ØVRIGE	KAPITAL- ANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER
2011				
Omsætning	152	0	75	227
Resultat efter skat	3	17	3	23
Aktiver i alt	247	452	996	1.695
Forpligtelser i alt	52	356	743	1.151
<i>Ejerandel</i>				
Koncernandel	53%	50%	30-50%	
Resultat efter skat	2	7	6	15
Indregnet værdi	84	48	132	264

Regnskabsberetning**Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder**

Arla har i 2012 afhændet en 50% ejerandel i Mengniu Arla Dairy Products Co., Ltd. Selskabet var tidligere indregnet som et joint venture. Der er i forbindelse med afhændelsen indregnet en regnskabsmæssig fortjeneste på 58 mio. DKK som andre driftsindtægter.

Arla har i 2012 investeret 1.751 mio. DKK i en kapitalandel i COFCO Dairy Holding Limited, der dermed gør Arla indirekte medejer af den største kinesiske mejerivirksomhed China Mengniu Dairy Company Limited, der er registreret på The Stock

Exchange of Hong Kong Limited. Arla har i forbindelse med købet og ved aftale med det statsejede kinesiske selskab COFCO opnået betydelig indflydelse i Mengniu. Investeringen er indregnet som en associeret virksomhed. Ved indregning er der foretaget en opgørelse af dagsværdien af de overtagne nettoaktiver pr. overtagelsesdagen.

Mengniu offentliggør sin årsrapport i marts 2013. Opgørelse af resultatandel og andel af egenkapital er baseret på den seneste offentliggjorte regnskabsinformation fra selskabet, anden offentlig tilgængelig information om selskabets finansielle udvikling samt effekten af er de omvurderede nettoaktiver.

NOTE 4.6. AKTIVER BESTEMT FOR SALG**Anvendt regnskabspraksis**

Aktiver bestemt for salg omfatter langfristede aktiver og afhændelsesgrupper, som er bestemt for salg. Afhændelsesgrupper er en gruppe af aktiver, som skal afhændes samlet ved salg eller lignende i en enkelt transaktion. Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg er forpligtelser direkte tilknyttet disse aktiver, som vil blive overført ved transaktionen. Aktiver klassificeres som "bestemt for salg", når deres regnskabsmæssige værdi forventes at blive

genindvundet gennem et salg inden for 12 måneder i henhold til en formel plan frem for gennem fortsat anvendelse. Aktiver eller afhændelsesgrupper, der er bestemt for salg, måles til den laveste værdi af den regnskabsmæssige værdi på tidspunktet for klassifikationen som "bestemt for salg" eller dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger. Der afskrives og amortiseres ikke på aktiver fra det tidspunkt, hvor de klassificeres som "bestemt for salg". Nedskrivninger, som opstår ved den første klassifikation som

"bestemt for salg", og gevinster eller tab ved efterfølgende måling til laveste værdi af den regnskabsmæssige værdi eller dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen under de poster, de vedrører. Gevinster og tab oplyses i noterne. Aktiver og dertil tilknyttede forpligtelser udskilles i særskilte linjer i balancen, og hovedposterne specificeres i noterne. Sammenligningstal i balancen tilpasses ikke.

NOTE 4.6.a AKTIVER

(Mio.DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Immaterielle aktiver	-	20
Materielle aktiver	262	25
Kortfristede aktiver	94	-
Bogført værdi af aktiver	356	45

NOTE 4.6.b FORPLIGTELSE

(Mio.DKK)

Kortfristede forpligtelser	49	-
Bogført værdi af forpligtelser	49	-

Regnskabsberetning

Aktiver bestemt for salg vedrører primært den tilhørende UHT forretning i forbindelse med mejeriet i Crediton, UK. Konkurrencemyndighederne har i forbindelse med fusionen med Milk Link krævet, at denne del af forretningen frasælges. Endvidere vedrører aktiver og forpligtelser bestemt for salg grunde og bygninger, som forventes frasolgt indenfor de kommende 12 måneder.

NOTE 4.7. HENSATTE FORPLIGTELSER
Anvendt regnskabspraksis
Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser omfatter bl.a. forsikringsmæssige hensættelser, forpligtelser i forbindelse med omstruktureringer og tabsgivende kontrakter mv. Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen. Ved målingen af hensatte forpligtelser foretages tilbagediskontering af de omkostninger, der er nødvendige for at afvikle forpligtelsen, hvis dette har en væsentlig effekt på målingen af forpligtelsen. Der anvendes en før skat

diskonteringsfaktor, som afspejler samfundets generelle renteniveau og de konkrete risici, der knytter sig til forpligtelsen. Regnskabsårets forskydning i diskonteringslementet indregnes under finansielle omkostninger. Omkostninger til omstruktureringer indregnes som forpligtelser, når en detaljeret, formel plan for omstruktureringen er offentliggjort senest på balancedagen over for de personer, der er berørt af planen. Ved overtagelse af virksomheder indregnes hensættelser til omstruktureringer i den overtagne virksomhed alene i beregningen af goodwill, når der på overtagelsestidspunktet eksisterer en forpligtelse for den overtagne virksomhed. Der indregnes en hensat forpligtelse vedrørende tabsgivende kontrakter, når de forventede fordele for koncernen fra en kontrakt er mindre end de uundgåelige omkostninger i henhold til kontrakten. Forsikringsmæssige hensættelser indregnes på baggrund af risikoen

for fremtidige betalinger af allerede indtrufne skader. Forsikringshensættelserne dækker primært hensættelser til arbejdsskader.

Usikkerhed og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med usikkerhed og skøn vedrørende omstruktureringer og forsikringsmæssige hensættelser. I forbindelse med omstruktureringer revurderer ledelsen restværdier for langfristede aktiver, som anvendes i virksomheden under omstrukturering. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter samt medarbejder- og andre forpligtelser i forbindelse med omstruktureringen estimeres ligeledes. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra aktuar-mæssige metoder baseret på historiske erfaringer om bl.a. antal skader om omkostninger hertil.

NOTE 4.7.a HENSATTE FORPLIGTELSER

(Mio. DKK)

2012

	FORSIKRINGS- HENSÆTTELSER	OMSTRUK- TURERINGS- HENSÆTTELSER	ØVRIGE HENSATTE FORPLIGTELSER
Hensatte forpligtelser 1. januar	128	117	78
Valutakursreguleringer	-	3	1
Nye hensættelser i året	33	59	33
Tilbageførte hensættelser	-13	-	-8
Anvendte hensættelser i året	-18	-98	-50
Hensatte forpligtelser 31. december	130	81	54
Kortfristede hensatte forpligtelser	53	81	54
Langfristede hensatte forpligtelser	77	-	-
Hensatte forpligtelser i alt	130	81	54

2011

Hensatte forpligtelser 1. januar	117	3	84
Valutakursreguleringer	-	1	1
Tilgange ved opkøb og fusioner	-	-	29
Nye hensættelser i året	48	117	33
Anvendte hensættelser i året	-37	-4	-69
Hensatte forpligtelser 31. december	128	117	78
Kortfristede hensatte forpligtelser	56	117	78
Langfristede hensatte forpligtelser	72	-	-
Hensatte forpligtelser i alt	128	117	78

Regnskabsberetning

Hensatte forpligtelser udgør 265 mio DKK pr. 31. december 2012, hvilket er et fald sammenlignet med sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører primært forsikringsmæssige hensættelser (indruffet, men ikke rapporteret) og hensættelser til omstrukturering.

De forsikringsmæssige hensættelser vedrører primært arbejdsskader. Der er udbetalt 18 mio. DKK til disse i 2012 (2011: 31 mio DKK). Der er blevet indregnet nye hensættelser på 33 mio. DKK.

Hensættelserne til omstrukturering relaterer sig til lukningen af anlæg i forbindelse med omstruktureringen af gul ost, hvor Falkenberg i Sverige og Klovborg og Hjørring i Danmark lukkes. Herudover er der hensættelser til omstruktureringerne, der fulgte efter fusionen med Milko i Sverige og købet af Allgäuland i Tyskland i 2011. Der er lavet mindre nye hensættelser vedrørende fratrædelser i forbindelse med effektiviseringsprogrammer. Restruktureringshensættelserne er reduceret i løbet af året i takt med udbetaling af fratrædelsesgodtgørelser mv.

Under øvrige hensættelser indgår blandt andet beløb til tabsgivende kontrakter.

Det forventes, at alle hensættelser bortset fra arbejdsskade vil blive brugt inden for 1 år.

NOTE 5: FINANSIELLE FORHOLD

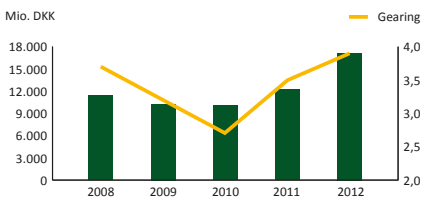
I denne note specificeres koncernens kapitalstruktur – finansiering og likviditet samt de relaterede poster. Arlas investeringer er dels finansieret ved egenkapital og dels ved fremmedkapital. Forholdet mellem de to viser sig i soliditetsprocenten.

Koncernens nettorentebærende gæld består af kort- og langfristet gæld til banker og kreditinstitutter mv. fratrukket rentebærende aktiver, f.eks. obligationer. Nettorentebærende gæld inkl. pensioner indgår i beregningen af nøgletallet for gearing, der holder den nettorentebærende gæld op mod indtjeningen – EBITDA og viser koncernens evne til at servicere sin gæld. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4. Det er koncernens politik at have en troværdig balance mellem gæld, egenkapital og indtjening således at kreditgivere kontinuerligt vurderer at Arla har en kreditværdighed på investment grade niveau.

Arla tilstræber at reducere refinansieringsrisikoen ved at sikre en rimelig spredning på afdragsprofilen på koncernens gæld. Minimumskravene er reguleret i koncernens finanspolitik. Herudover styres risici relateret til rente og valuta med finansielle instrumenter.

De seneste 5 år har nettorentebærende gæld inkl. pensionsforpligtelser og nøgletallet gearing udviklet sig som følger:

NETTORENTEBÆRENDE GÆLD



NOTE 5.1. FINANSIELLE POSTER

Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og finansielle omkostninger

Renteindtægter og -omkostninger samt kapitalgevinster og -tab mv. indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til regnskabsåret. Finansielle poster

omfatter herudover realiserede og urealiserede kursreguleringer af værdipapirer og udenlandsk valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelse. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel

låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerende aktiver, henføres til kostprisen for sådanne aktiver, når anskaffelsen, opførelsen eller udviklingen af aktivet er påbegyndt efter overgangen til IFRS.

NOTE 5.1.a FINANSIELLE INDTÆGTER

(Mio.DKK)

	2012	2011
Finansielle indtægter på finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris	10	7
Renter, værdipapirer	48	72
Valutakursgevinster (netto)	0	61
Kursregulering mv.	43	3
I alt	101	143

NOTE 5.1.b FINANSIELLE OMKOSTNINGER

(Mio.DKK)

Finansielle omkostninger på finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	-440	-410
Valutakurstab netto	-131	0
Kursregulering, gebyrer mv.	-12	-11
Renter, pensionsforpligtelser	-47	-32
Låneomkostninger indregnet i kostprisen for aktiver	11	5
I alt	-619	-448

Regnskabsberetning

Finansielle poster udgør i 2012 netto 518 mio. DKK mod 305 mio. DKK i 2011. Stigningen kan primært henføres til valutakursreguleringer og øget renteomkostninger.

Koncernens finansieringsomkostninger er som følge af øget gældsætning steget sammenlignet med sidste år. Et lavere gennemsnitligt renteniveau har dog reduceret stigningen. Den gennemsnitlige rente eksklusiv pensioner udgør 2,9% sammenlignet med 3,1% i 2011

NOTE 5.2 NETTORENTBÆRENDE GÆLD
Anvendt regnskabspraksis
Finansielle instrumenter

Arla indregner finansielle instrumenter på handelsdagen.

Arla ophører med at indregne finansielle aktiver, når de kontraktlige rettigheder til de underliggende pengestrømme enten ophører eller overføres til køber af det finansielle aktiv samtidig med, at alle væsentlige risici og fordele relateret til ejerskabet overføres til køber.

Finansielle aktiver og forpligtelser modregnes i balancen, når Arla har en legal modregningsret samt enten har intentionen om at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og forpligtelsen samtidigt.

Disponibel for salg finansielle aktiver

Disponibel for salg finansielle aktiver måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de

finansielle aktiver til dagsværdi med værdiregulering i anden totalindkomst. Renteindtægter, udbytter, nedskrivninger samt valutakursregulering på gældsinstrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Ved salg af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg indregnes den realiserede gevinst eller tab i finansielle poster. Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg består af realkreditobligationer, som delvis modsvarer optaget realkreditgæld.

Finansielle aktiver målt til dagsværdi over resultatopgørelsen

Værdipapirer klassificeret til dagsværdi over resultatopgørelsen består primært af noterede værdipapirer, der løbende overvåges, måles og rapporteres til dagsværdi i henhold til koncernens investeringspolitik. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Gældsforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter m.v. samt udstedte obligationer måles på handelsdagen ved første indregning til dagsværdi med fradrag af transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles gældsforpligtelser til amortiseret kostpris, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over lånets forventede løbetid.

I gældsforpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris.

Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris.

Likvider

Likvider omfatter kontanter og indskud til fri disposition.

NOTE 5.2.a NETTORENTBÆRENDE GÆLD

(MIO.DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Værdipapirer og likvide beholdninger	-5.093	-4.916
Andre rentebærende aktiver	-146	-62
Kortfristede gældsforpligtelser	7.318	5.948
Netto kortfristede gældsforpligtelser	2.079	970
Langfristede gældsforpligtelser	11.937	9.050
Nettorentbærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser	14.016	10.020
Pensionsforpligtelser	3.129	2.223
Nettorentbærende gæld inkl. pensionsforpligtelser	17.145	12.243

NOTE 5.2.b NETTORENTBÆRENDE GÆLD EKSKL. PENSIONSFORPLIGTELSE, FORFALD

(Mio.DKK)

31. December 2012	I alt	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	10+
DKK	7.850	1.644	5	249	446	751	551	4.204
EUR	1.943	375	587	303	312	365	1	-
GBP	2.797	500	1.349	575	366	-	-	7
SEK	893	-423	9	-	1.307	-	-	-
Øvrige	533	217	314	-	-	-	-	2
I alt	14.016	2.313	2.264	1.127	2.431	1.116	552	4.213
31. December 2011	I alt	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	10+
DKK	5.756	-227	87	87	232	299	1.465	3.813
EUR	887	-63	8	574	15	353	-	-
GBP	554	54	14	486	-	-	-	-
SEK	2.439	1.126	20	-	1.281	-	-	12
Øvrige	384	69	1	312	-	1	1	-
I alt	10.020	959	130	1.459	1.528	653	1.466	3.825

Regnskabsberetning

Koncernens nettorentebærende gæld inkl. pensioner er steget fra 12.243 mio. DKK pr. 31. december 2011 til 17.145 mio. DKK pr. 31. december 2012.

Nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser er steget med 3.996 mio. DKK. til 14.016 mio. DKK pr. 31. december 2012, hvilket primært kan henføres til investeringen i Kina (1,8 mia. DKK), gennemførte fusioner med MUH (0,8 mia.

DKK) og Milk Link (1,4 mia. DKK) og et generelt højt investeringsniveau (3,1 mia. DKK). Modsat har arbejdet med at reducere pengebindingen i arbejdskapital frigivet 1,2 mia. DKK, mens årets afskrivninger udgør 1,7 mia. DKK. Endvidere er pensionsgælden øget med 906 mio. DKK, hvilket primært kan henføres til fusionen med Milk Link (0,4 mia. DKK), lavere diskonteringssatser m.v. (0,8 mia. DKK) og modsat indbetalinger til pensionsordningerne (-0,3 mia. DKK). Koncernens gearing er steget som følge

heraf og udgør pr. 31. december 2012 3,9 (31. december 2011: 3,5).

Dette er over koncernens langsigtede målsætning på 2,8-3,4 og der arbejdes fokuseret på at komme inden for målsætningen.

Soliditeten udgør pr. 31. december 2012 25,1% sammenlignet med 27,1% pr. 31. december 2011.

NOTE 5.3. FINANSIELLE RISICI

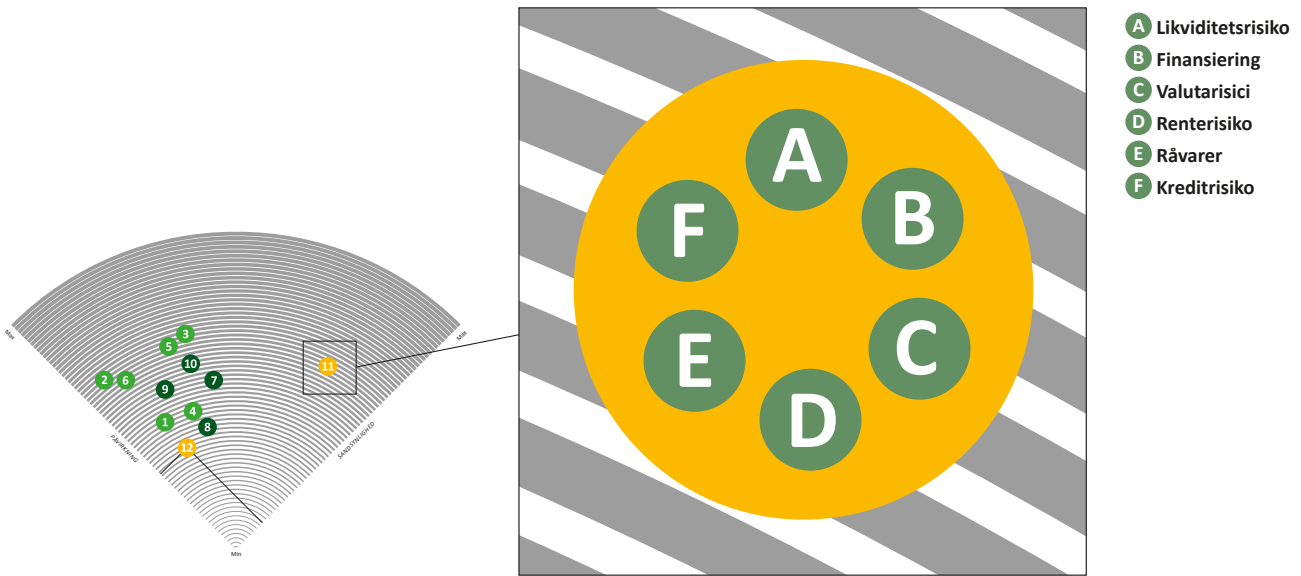
Styring af finansielle risici

Finansielle risici er en fast bestanddel af Arlas driftsaktiviteter, og Arlas resultat påvirkes derfor af udviklingen i valutaer, rentesatser og visse typer af råvarer. De globale finansielle markeder er ustabile, og det er således afgørende for Arla at have et veletableret system til begrænsning af kortfristede udsving på markedet, samtidig med at der opnås de højst mulige mælkepriser.

Arlas omfattende risikostyringsstrategi og -system bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem Arlas driftsaktiviteter og finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres af Corporate Treasury & Finance. Finanspolitikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansielle risiko, tilladte finansielle instrumenter og modpartner.

Mælkeprisernes volatilitet indgår ikke i den finansielle risikostyring, men udgør en naturlig del af Arlas forretningsmodel. Hver måned modtager bestyrelsen en rapport omkring Arlas finansielle risici fra Corporate Treasury & Finance, som løbende håndterer de finansielle risici. Følgende risikooversigt illustrerer de væsentligste finansielle risici, som Arla står overfor.

Oversigt over finansielle risici



**NOTE 5.3.a LIKVIDITETSRISIKO****Forbundne forretningsaktiviteter**

Likviditet er af vital betydning for Arla, således at selskabet kan betale sine finansielle forpligtelser, når disse forfalder til betaling.

Risikopåvirkning

Utilstrækkelig likviditet vil hindre Arla i at opfylde sine finansielle forpligtelser rettidigt. Dette kunne føre til manglende overholdelse af lånebetingelser, reducere evnen til at betale for medlemsmælk og i ekstreme tilfælde påvirke Arlas evne til at fortsætte som en going concern.

Risikobegrænsning

Arla søger at sprede finansieringen ved at have en afbalanceret sammensætning af forfaldstider og modparter. Arla har centraliseret sin likviditetsstyring med henblik på at optimere likviditeten i koncernen.

KPI (Key Performance Indicator)

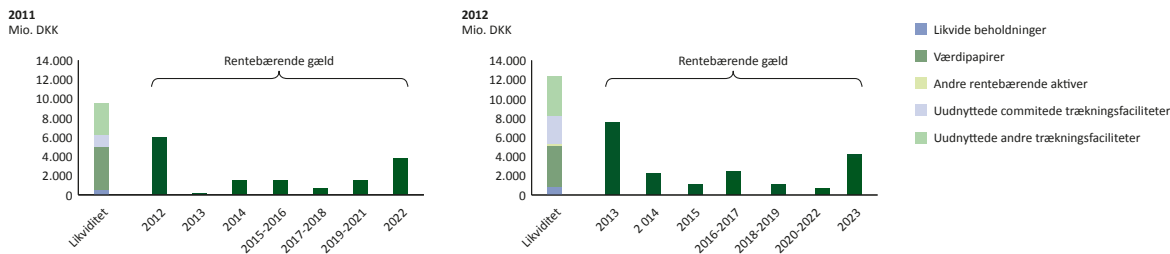
Niveau for udnyttede kreditfaciliteter samt disponible likvide beholdninger og værdipapirer.

Politikker og systemer

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for minimum gennemsnitlig forfaldstid og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste 12 til 24 måneder. Mere end 90 % af koncernens pengestrøm håndteres i den centrale likviditetsstyringsfunktion.

Udvikling i 2012

I forbindelse med fusioner og opkøb har Arla opnået betydelige committerede kreditfaciliteter med løbetider på op til 5 år. Kreditfaciliteter og disponibel likviditet har ligget på et komfortabelt niveau i 2012.

RENTEBÆRENDE GÆLD (EKSKL. PENSIONER) OG LIKVIDITET**Likviditetsberedskab**

(Mio.DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Likvide beholdninger	734	504
Værdipapirer (frie)	123	138
Udnyttede committerede trækingsfaciliteter	2.777	1.177
Udnyttede andre trækingsfaciliteter	3.939	3.359
I alt	7.573	5.178

Regnskabsberetning

Arla styrer likviditetsrisikoen ved at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Eventuelle større køb eller investeringer finansieres separat.

Styringen af det daglige likviditetsflow, som repræsenterer mere end 90 % af koncernens nettoomsætning, varetages af Arla Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser. Dette giver en skalerbar og effektiv driftsmodel.

I Arla finansierer selskaber med overskydende likviditet selskaber med likviditetsmangel. Derved opnår koncernen en mere rentabel udnyttelse af kreditfaciliteter.

Kreditfaciliteterne indeholder lempelige finansielle betingelser omkring soliditetsgrad og minimum egenkapital samt standard ikke-finansielle covenants. Arla har ikke i hverken 2012 eller 2011 misligholdt nogen låneaftaler. Det gives nærmere oplysninger om nettorentebærende nettogæld i note 5.2.

Koncernens likviditetsberedskab er øget fra 5.178 mio. DKK pr. 31. december 2011 til 7.573 mio. DKK pr. 31. december 2012. Forøgelsen er primært sket i forbindelse med investeringen i Kina og fusionerne med MUH og Milk Link, hvor koncernen har optaget committerede faciliteter med henholdsvis 1, 3 og 5 års løbetid. Der forventes en reduktion af likviditetsberedskabet i 2013 for at tilpasse faciliteternes størrelse til et fortsat komfortabelt niveau, men også under hensyn til bankernes skærpede kapitalkrav til udnyttede kreditfaciliteter og de deraf følgende øgede omkostninger for virksomheden.



NOTE 5.3.b FINANSIERING

**Forbundne
forretningsaktiviteter**

Finansiering er afgørende for, at Arla kan virkeliggøre sin strategi og sine ambitioner.

Risikopåvirkning

Utilstrækkelig finansiering kan hindre Arla i at nå sine strategiske mål.

Risikobegrænsning

Arla søger at have stor spredning i sit finansieringsgrundlag, som omfatter bilateral bankfinansiering, realkreditlån, supra nationals, kapitalmarkedsobligationer, commercial papers, osv. Finansiering af fusioner, opkøb og større investeringer vurderes separat. Finansieringsstrategien understøttes af medlemmernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet.

KPI (Key Performance Indicator)

Gennemsnitlig forfaldstid for rentebærende gæld. Spredning i finansieringsgrundlag på både modparter og markeder. Modparter og investorers opfattelse af Arla som havende høj kreditværdighed (investment grade).

Politikker og systemer

Finanspolitikken fastsætter mindsteværdien for gennemsnitlig forfaldstid for bruttogæld samt en finansieringsstrategi, der er godkendt af bestyrelsen. Det er Arlas målsætning at fastholde en kreditkvalitet på "investment grade"-niveau.

Udvikling i 2012

I løbet af 2012 har Arla styrket sit finansieringsgrundlag ved at udvide gruppen af kernebanker med nye internationale banker, som forsyner Arla med de nødvendige kreditfaciliteter.

**Finansielle forpligtelser, brutto
(Mio.DKK)**

**Regnskabsmæssig
værdi**

Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme

		I ALT	0-1 ÅR	1-5 ÅR	5-10 ÅR	>10 ÅR
31.12.2012						
Udstedte obligationer	1.309	1.575	68	1.507	0	0
Gæld til realkreditinstitutter	5.999	6.773	125	765	2.287	3.596
Kreditinstitutter	11.869	12.403	7.318	5.036	49	0
Leverandør gæld mv.	6.881	6.881	6.881	0	0	0
Afledte finansielle instrumenter	864	1.282	215	570	266	231
Afgivne lånetilsagn	0	41	41	0	0	0
I alt	26.922	28.955	14.648	7.878	2.602	3.827
31.12.2011						
Udstedte obligationer	1.251	1.610	74	1.536	0	0
Gæld til realkreditinstitutter	6.088	7.121	108	709	2.065	4.239
Kreditinstitutter	7.658	7.967	5.970	1.880	75	42
Leverandørgæld mv.	4.927	4.927	4.927	0	0	0
Afledte finansielle instrumenter	920	1.131	401	316	243	171
Afgivne lånetilsagn	0	0	0	0	0	0
I alt	20.844	22.756	11.480	4.441	2.383	4.452

Forudsætninger

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

- Pengestrømmen er baseret på den tidligst mulige dato, hvor Arla kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse.
- Pengestrømme vedrørende renter er baseret på den kontraktlig rente. Betaling af variable rente er fastsat ud fra den gældende variable rente for hvert forhold på rapporteringstidspunktet.

**Regnskabsberetning**

Arlas strategi er at sprede sin finansiering for at begrænse likviditets- og refinansieringsrisikoen og for at opnå en attraktiv lav finansieringsomkostning via balanceret finansiering.

I 2012 og 2011 havde Arla følgende finansieringsformer:

- Lån hos kreditinstitutter: Arla anvender lån hos kreditinstitutter som en del af den daglige likviditetsstyring. I forbindelse med fusioner og opkøb har Arla opnået nye kreditfaciliteter og lukket størstedelen af de eksisterende faciliteter i de erhvervede selskaber.
- Lån hos realkreditinstitutter: Arla optog langfristet finansiering via realkreditlån i henhold til Lov om realkreditlån og realkreditobligationer med obligatorisk sikkerhed i grunde og bygninger.

- Udstedte obligationer: Arla har foretaget en udstedelse i 2011. Udstedelsen er opdelt i en femårs obligation på SEK 1.150 mio. med fast kuponrente på 5 % og en obligation på SEK 350 mio. med variable rente på 3 måneders Stibor + 1,8 %.
- Commercial papers: Arla indhenter kortfristet finansiering via et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR: For tiden udstedes commercial papers i SEK. Det gennemsnitlige træk i 2012 har været i størrelsesordenen SEK 0,9 mia.
- Tilbagekøbsaftaler (repo): Arla indhenter kortfristet finansiering ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsordning for sin investering i noterede, danske realkreditobligationer. Denne salgs- og tilbagekøbsaftale beskrives nærmere i note 5.7.

I 2012 har Arla indgået bilaterale committede faciliteter for i alt 5,2 mia. DKK med en løbetid på henholdsvis 1, 3 og 5 år med 7 af koncernens banker til finansiering af Kina og fusionerne med MUH og Milk Link samt løbende investeringer.

Stigningen i det nominelle beløb for rentebærende gæld kan primært henføres til leverandørgæld m.v. som stiger med 2,0 mia. DKK som følge af fusionerne med MUH og Milk Link og til gæld til kreditinstitutter med en stigning på 4,2 mia. DKK.

Reduktionen i de ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme for gæld til realkreditinstitutter skyldes primært et fald i de anvendte renter til beregning af pengestrømme på omkring 0,75%-point i forhold til året før. Samme forhold gør sig gældende for den modsatte bevægelse i afledte finansielle instrumenter som stiger fra 1,1 mia. DKK til 1,9 mia. DKK.

NOTE 5.3.c VALUTARISICI**Forbundne forretningsaktiviteter**

Der er valutarisici forbundet med Arlas eksportaktiviteter, investeringer og finansiering.

Risikoens resultatpåvirkning

Udsving i valutakurser påvirker Arlas omsætning, produktionsomkostninger og finansielle poster med en potential negativ effekt på mælkepriser og likviditet.

Risikobegrænsning

Valutaeksponering håndteres løbende af Corporate Treasury & Finance. De enkelte valutapositioner kurssikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

Risikoens indvirkning på balancen

Ændringer i valutakurser kunne medføre volatilitet i balancen, egenkapitalen og pengestrømmene.

Risikobegrænsning

Hovedparten af den lokale finansiering er indgået i lokal valuta. Investeringer i datterselskaber kurssikres normalt ikke.

KPI (Key Performance Indicator)

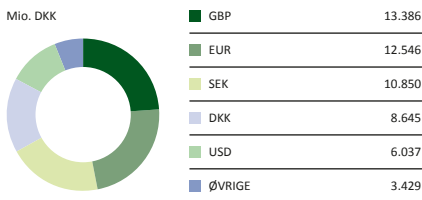
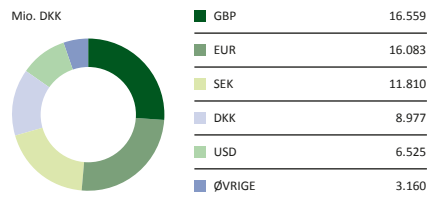
Realiserede valutakursgevinster og -tab samt forudsigelighed i kortfristet resultat.

Politikker og systemer

Finanspolitikken og stor forståelse for Arlas aktiviteter kombineret med indgående kendskab til de finansielle markeder.

Udvikling i 2012

I løbet af 2012 har Arla fortsat kurssikret sine forventede køb og salg i fremmed valuta under hensyntagen til den aktuelle markedssituation.

OMSÆTNING FORDELT PÅ VALUTA 2011**OMSÆTNING FORDELT PÅ VALUTA 2012**

**Valutaeksponering**

(Mio. DKK)

31. December 2012	EUR/DKK	USD/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK
Finansielle forpligtelser	-2.099	-62	-265	0
Finansielle aktiver	2.014	634	1.242	437
Sikringsinstrumenter	-1.350	-1.500	-1.397	340
Netto ekstern eksponering	-1.435	-928	-420	777
Den eksterne netto eksponering afdækker:				
Sikrede pengestrømme fra driftsaktiviteter	0	583	502	261
Netto intern eksponering fra finansielle aktiver og forpligtelser	440	-96	-82	-754
I alt	-995	-441	0	284
Følsomhed				
Resultatopgørelse	1%	5%	5%	5%
Egenkapital	-14	-17	4	52
Egenkapital	0	-34	-25	-13

31. December 2011	EUR/DKK	USD/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK
Finansielle forpligtelser	-914	-57	-151	0
Finansielle aktiver	1.680	638	463	186
Sikringsinstrumenter	-2.126	-1.155	-2.074	542
Netto ekstern eksponering	-1.360	-574	-1.762	728
Den eksterne netto eksponering afdækker:				
Sikrede pengestrømme fra driftsaktiviteter	743	178	801	167
Netto intern eksponering fra finansielle aktiver og forpligtelser	669	86	534	-611
I alt	52	-310	-427	284
Følsomhed				
Resultatopgørelse	1%	5%	5%	5%
Egenkapital	-6	-20	-48	35
Egenkapital	-31	-48	-49	-4

Forudsætninger for følsomhedsanalysen

Følsomhedsanalysen indeholder kun valutakurs-eksponering fra finansielle instrumenter, og analysen indeholder således ikke sikrede handelstransaktioner. Den benyttede ændring i valutakurser er baseret på historiske kursudsving, og der er i følsomhedsanalysen forudsat uændrede renteniveauer.

Regnskabsberetning

Arla opererer i mange forskellige lande og har betydelige investeringer i virksomheder uden for Danmark, hvoraf Storbritannien, Tyskland og Sverige repræsenterer størstedelen af aktiviteterne målt i nettoomsætning, resultat og aktiver. En stor del af valutarisikoen fra nettoomsætning i opgjort i fremmed valuta udlignes ved at foretage indkøb i samme valuta.

Valutarisiciene stammer primært fra transaktionsrisici i form af fremtidige handelsrelaterede eller finansielle betalinger og transaktionsrisici vedrørende investeringer i udenlandske virksomheder, f.eks. datterselskaber, joint ventures og tilknyttede virksomheder.

Transaktionsrisici opstår i forbindelse med salg eller køb i andre valutaer end det enkelte datterselskabs funktionelle valuta. Målt i nominel DKK er koncernens samlede risiko størst i EUR, efterfulgt af USD, GBP og SEK.

Ifølge finanspolitikken kan Corporate Treasury & Finance kurssikre:

- Op til 15 måneders budgetterede tilgodehavender og gæld. Kurssikringsniveauet påvirkes af faktorer som den underliggende aktivitet, valutakurser og tiden, indtil den budgetterede pengestrøm vil finde sted.
- Op til 100 % af indregnede nettotilgodehavender fra salg og leverandørgæld.

De finansielle instrumenter, der anvendes til afdækning af valutarisici, behøver ikke opfylde kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (bl.a. optionsstrategier) værdisættes derfor til dagsværdi i resultatopgørelsen.

EMG kan efter eget skøn beslutte, hvorvidt og hvornår investering i udenlandske virksomheder skal afdækkes (omregningsrisici).

Den samlede valutaeksponering på koncernniveau består af alle aktiver og forpligtelser i fremmed valuta, og økonomisk afdækkede, projekterede pengestrømme for ikke-indregnede faste forpligtelser og forventede transaktioner. Denne analyse indholder ikke nettoinvesteringer foretaget i fremmed valuta i dattervirksomheder sammen med instrumenter til afdækning af disse investeringer. Sikringsforholdene er fuldt gældende, og nettoindvirkningen på resultatet og anden totalindkomst fra udsving i valutakurser er derfor minimal.

NOTE 5.3.d RENTERISIKO
Forbundne forretningsaktiviteter

Renterisici opstår i forbindelse med Arlas finansieringsaktiviteter.

Risikopåvirkning

Rentestigninger påvirker Arlas finansielle poster med en negativ effekt på mælkepriser.

Risikobegrænsning

Renteeksponeringen håndteres løbende af Corporate Treasury & Finance. Eksponering afdækkes i overensstemmelse med finanspolitikken.

KPI (Key Performance Indicator)

Forudsigelighed i realiserede finansieringsomkostninger

Politikker og systemer

Finanspolitikken og stor forståelse for Arlas aktiviteter kombineret med indgående kendskab til de finansielle markeder.

Aktiviteter i 2012

Renterisiko som følge af øget långivning blev delvist afdækket ved indgåelse af renteswap, således at den samlede varighed var på samme niveau som ved årets udgang sidste år.

Følsomhed

(Mio.DKK)

Dagsværdi

	2012		2011	
	RESULTAT- OPGØRELSE	ANDEN TOTAL- INDKOMST	RESULTAT- OPGØRELSE	ANDEN TOTAL- INDKOMST
Finansielle aktiver	0	-11	0	-11
Afledte finansielle instrumenter	6	375	0	298

Pengestrømme

1 års effekt på pengestrømme	-60	-30
------------------------------	-----	-----

Regnskabsberetning

Arla er eksponeret overfor renterisici på låntagning, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdiforringelsestest af anlægsaktiver. Risiko fordeler mellem risikovirkning på årets resultat og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på årets resultat vedrører betalte nettorenter, værdiansættelse af omsættelige værdipapirer og potentiel værdiforringelse af anlægsaktiver. Risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører revurdering af netto pensionsforpligtelser og instrumenter til rentesikring.

Renterisikoen vedrørende nettolåntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

Corporate Treasury & Finance benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre rentetilpasningsprofilen for Arlas gæld. Ifølge finanspolitikken bør den gennemsnitlige varighed af rentebærende gæld netto ligge mellem 1 og 7.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af Arlas afledte instrumenter og gældspapirer målt enten til dagsværdi i resultatopgørelsen eller anden totalindkomst. Tabellen ovenfor viser dagsværdifølsomheden.

Finansielle aktiver omfatter investeringer i danske realkreditobligationer, som besiddes som del af en tilbagekøbsaftale for at opnå en omkostnings-effektiv kortfristet finansiering baseret på et langfristet realkreditlån. Der henvises til note 5.7.

Følsomheden er baseret på en rentestigning på 1 procentpoint. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på Arlas ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabellen ovenfor viser 1 års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procentpoint på ikke-sikrede instrumenter med variabel rente indregnet pr. 31. december. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Den gennemsnitlige varighed på koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensioner er reduceret fra 4,0 pr. 31. december 2011 til 3,5 pr. 31. december 2012 som følge af optagelse af nye lån til variabel rente. En del af den nye variabelt forrentede gæld er omlagt til fast rente ved anvendelse af renteswaps.

NOTE 5.3.e RÅVARER

Forbundne forretningsaktiviteter

Råvarerisici opstår i forbindelse med Arlas driftsaktiviteter ved køb af energi, men også i mindre omfang råvarer anvendt i produktionen.

Risikopåvirkning

Øgede råvarepriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt. Dette kunne have en negativ effekt på mælkeprisen til medlemmerne.

Risikobegrænsning

Prisrisici for råvarer afdækkes primært ved indgåelse af fastpris aftaler med leverandører. Visse råvarer, bl.a. energi, afdækkes ved hjælp af afledte finansielle instrumenter.

KPI (Key Performance Indicator)

Realiserede råvarepriser.

Politikker og systemer

Prisrisici for råvarer styres af Arlas indkøbsafdeling. Hvis der benyttes finansielle kontrakter, sker styringen i tæt samarbejde med Corporate Treasury and Finance.

Status i 2012

Omfanget af sikringsaktiviteterne er på samme niveau som i tidligere år. Den finansielle virkning af afledte sikringsaftaler er ubetydelig i 2012.

NOTE 5.3.f KREDITRISIKO

Forbundne forretningsaktiviteter

Kreditrisici opstår i forbindelse med Arlas driftsaktiviteter og engagement med finansielle modparter.

Risikopåvirkning

Tab, der hidrører fra enten kunders, leverandørers eller finansielle modparter misligholdelse af forpligtelser over for Arla. Desuden kan en modparts svage kreditværdighed reducere evnen til at støtte Arla fremadrettet og derved bringe concernens opfyldelse af strategien i fare.

Risikobegrænsning

Arla har en omfattende politik til håndtering af kreditrisici og benytter sig i vidt omfang af kreditforsikring og andre handelsfinansieringsprodukter ved eksport. Forsinkes betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Arla benytter et begrænset antal finansielle modparter.

KPI (Key Performance Indicator)

Forventede og realiserede kredittab på kunder.

Politikker og systemer

Finansielle modparter skal godkendes af EMG og have en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra S&P, Fitch eller Moody's. Der udføres kreditvurdering af alle nye kunder. Derudover er eksisterende kunder underlagt løbende overvågning af kreditværdighed.

Udvikling i 2012

I lighed med tidligere år har Arla oplevet meget lave tab på kunder. Situationen i Sydeuropa har været nøje overvåget, og tilgodehavender er blevet aktivt reduceret ved hjælp af forbedrede betalingsbetingelser og lavere kreditgrænser.

Regnskabsberetning

Kreditrisiko består i muligheden for, at modparter i transaktioner misligholder deres forpligtelser resulterende i tab for koncernen.

For finansielle modparter minimerer Arla kreditrisikoen ved udelukkende at indgå transaktioner med parter, som har en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's. Alle finansielle modparter har en tilfredsstillende kreditvurdering pr. 31. december 2012 eller en af bestyrelsen godkendt dispensation.

Andre modparter, kunder og leverandører er underlagt løbende overvågning af deres overholdelse af kontraktlige forpligtelser og deres kreditværdighed. Uden for concernens kernemarkeder gøres der i vidt omfang brug af kreditforsikring og handelsfinansieringsinstrumenter for at reducere risikoen.

Det gives nærmere oplysninger om tilgodehavender fra salg i note 3.1 d.

Den maksimale eksponering for kredit risiko svarer i det væsentligste til den bogførte værdi pr. 31. december 2012 og 2011.

NOTE 5.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER
Anvendt regnskabspraksis

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår på særskilte linjer i balancen, og modregning af positive og negative værdier foretages alene, når Arla har den legale ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto.

Dagsværdisikring

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

Pengestrømsikring

Ændringer i den del af dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige

betalingsstrømme, og som effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst i en særskilt reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. På dette tidspunkt reklassificeres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra anden totalindkomst og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede (basisjustering).

Hvis sikringsinstrumentet ikke længere opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, ophører sikringsforholdet fremadrettet.

Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst reklassificeres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen eller ikke længere er sandsynlig.

Forventes de sikrede pengestrømme ikke længere at blive realiseret, reklassificeres den akkumulerede værdiændring til resultatopgørelsen straks.

Sikring af nettoinvestering

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske datter virksomheder, og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse virksomheder, indregnes i koncernregnskabet i anden totalindkomst under en særskilt reserve for valutakursregulering.

Dagsværdi af sikringsinstrumenter, der ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring (økonomisk sikring)

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

NOTE 5.4.a. SIKRING AF FREMTIDIGE PENGESTRØMME PÅ FORVENTEDE TRANSAKTIONER

(Mio.DKK)

Forventet indregning

2012	BOGFØRT VÆRDI	DAGSVÆRDI INDREGNET I ANDEN TOTAL-	2013	2014	2015	2016	EFTER 2016
		INDKOMST					
Valutakontrakter	25	25	25	0	0	0	0
Renteaftaler	-709	-709	-123	-119	-109	-75	-282

2011	BOGFØRT VÆRDI	DAGSVÆRDI INDREGNET I ANDEN TOTAL-	2012	2013	2014	2015	EFTER 2015
		INDKOMST					
Valutakontrakter	-110	-110	-110	0	0	0	0
Renteaftaler	-565	-565	-93	-81	-71	-63	-257

NOTE 5.4.b NETTOINVESTERINGSADFÆKNING

(Mio.DKK)

	2012	2011
Anden totalindkomst	16	5
Resultatopgørelse	0	0

Regnskabsberetning*Dagsværdisikring*

Pr. 31. december 2012 har Arla ingen afledte finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for dagsværdisikring.

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til afdækning af valutarisici vedrørende forventede fremtidige indtægter og udgifter. Der anvendes renteswaps til afdækning af risici vedrørende bevægelser i forventede fremtidige rentebetalinger.

Sikring af nettoinvesteringer

Pr. 31. december 2012 (2011) har Arla kurssikret en ubetydelig del af valutaeksponeringen vedrørende sine investeringer i datterselskaber, joint ventures og tilknyttede selskaber ved hjælp af lån og afledte finansielle instrumenter. Tabellen ovenfor viser ændringen i dagsværdi indregnet i anden totalindkomst og ineffektiviteten indregnet i resultatopgørelsen.

Dagsværdi af sikringsinstrumenter, der ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring (økonomisk sikring)

Pr. 31. december 2012 og 2011 har Arla indgået:

- Valutaoptioner, som kurssikrer forventede købs- og salgstransaktioner. Disse optioner opfylder ikke kriterierne for behandling som sikringsinstrumenter, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

- Valutaswaps som del af den daglige likviditetsstyring. Formålet med valutaswaps er at matche timingen af indgående og udgående pengestrømme i fremmed valuta.

NOTE 5.5 OPLYSNINGER OM FINANSIELLE INSTRUMENTER**NOTE 5.5.a KATEGORIER AF FINANSIELLE INSTRUMENTER**

(Mio.DKK)

	2012	2011
Finansielle aktiver, disponible for salg	4.021	4.088
Lån og tilgodehavender	6.946	5.904
Finansielle aktiver indregnet til dagsværdi via resultatopgørelsen	685	529
Finansielle forpligtelser indregnet til dagsværdi via resultatopgørelsen	864	920
Finansielle forpligtelser indregnet til amortiseret kostpris	26.058	19.924

Dagsværdien af af finansielle aktiver og forpligtelser målt til amortiseret kostpris svarer ca. til den regnskabsmæssig værdi.

**NOTE 5.5.b DAGSVÆRDIHIERARKI - REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI**

(Mio.DKK)

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	I ALT
31.12.2012				
<i>Finansielle aktiver</i>				
Obligationer	4.322	0	0	4.322
Aktier	90	0	0	90
Afledte finansielle instrumenter	0	251	0	251
I alt	4.412	251	0	4.663

Finansielle forpligtelser

Afledte finansielle instrumenter	0	864	0	864
Forpligtelser i alt	0	864	0	864

31.12.2011*Finansielle aktiver*

Obligationer	4.395	0	0	4.395
Aktier	130	0	0	130
Afledte finansielle instrumenter	0	67	0	67
I alt	4.525	67	0	4.592

Finansielle forpligtelser

Afledte finansielle instrumenter	0	920	0	920
Forpligtelser i alt	0	920	0	920

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter:**Obligationer og aktier**

Dagsværdien fastsættes på baggrund af noterede priser på et aktivt marked.

Derivater, ekskl. optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbagediskontering af pengestrømme og på grundlag af observerbare markedsdata. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Optioner

Dagsværdien beregnes ved brug af modeller til prisfastsættelse af optioner og på grundlag af observerbare markedsdata, bl.a. volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

- Niveau 1: Dagsværdien fastsættes på baggrund af noterede priser på et aktivt marked
- Niveau 2: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsessteknikker og observerbare markedsdata.
- Niveau 3: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsessteknikker og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

NOTE 5.6 OVERFØRSEL AF FINANSIELLE AKTIVER

(Mio.DKK)	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	TEORETISK VÆRDI	DAGSVÆRDI
31.12.2012			
Realkreditobligationer	3.904	4.102	3.904
Tilbageøbsforpligtelse	-3.882	-4.102	-3.882
Nettoposition	22	0	22
31.12.2011			
Realkreditobligationer	3.950	4.159	3.950
Tilbageøbsforpligtelse	-3.965	-4.159	-3.965
Nettoposition	-15	0	-15

Regnskabsberetning

Pr. 31. december 2012 har Arla investeret i de realkreditobligationer, der ligger til grund for koncernens realkreditlån. Baggrunden for at investere i realkreditobligationerne er, at Arla kan opnå en lavere rentesats end den gældende markedsrente på obligationslån ved at indgå en salgs- og tilbageøbsaftale for noterede danske realkreditobligationer. Den nettorente, som Arla

skal betale ved finansiering via salgs- og tilbageøbsaftalen, er salgs- og tilbageøbsaftalens rente plus bidraget til realkreditinstituttet.

Som følge af tilbageøbsaftalen har Arla beholdt alle risici og fordele forbundet med at eje de overførte realkreditobligationer. Realkreditobligationerne er klassificeret som disponible for salg og værdireguleres via anden totalindkomst.

Det modtagne provenu resulterer i en tilbageøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristet bankgæld.

NOTE 5.7. PENSIONSFORPLIGTELSE

Anvendt regnskabspraksis**Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser**

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af dens medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede aftaler, dels ydelsesbaserede aftaler.

Bidragsbaserede ordninger

I de bidragsbaserede ordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionsselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at koncernen er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet, afhængig af

eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn. Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved aktuarmæssige opgørelser på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i rente, inflation og gennemsnitlig levetid mv. Årets omkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på aktuarmæssige beregninger. De aktuarmæssigt beregnede nutidsværdier med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningerne indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser. Ændrer de aktuarmæssige forudsætninger sig, indregnes gevinster og tab som følge heraf i anden totalindkomst. Ved en ændring i de ydelser, der vedrører de ansattes hidtidige ansættelse i virksomheden, fremkommer en ændring i den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi (historisk omkostning). Historiske omkostninger omkostningsføres straks, i det

omfang de ansatte allerede har opnået ret til den ændrede ydelse. I modsat fald indregnes løbende i resultatopgørelsen over den periode, hvor de ansatte opnår ret til den ændrede ydelse. Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger primært i Storbritannien, Tyskland og Sverige.

Usikkerhed og skøn

En vurdering af værdien af ydelsesbaserede pensionsordninger er baseret på en række aktuarmæssige forudsætninger, herunder diskonteringsrenter, forventet afkast på ordningernes aktiver samt forventet stigningstakt i løn og pensioner. Værdien af Arlas ydelsesbaserede pensionsordninger er baseret på vurderinger fra eksterne aktuarer.

NOTE 5.7.a. PENSIONSFORPLIGTELSE INDREGNET I BALANCEN

(Mio.DKK)	31.12.2012	31.12.2011
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	8.173	6.354
Dagsværdi af ordningens aktiver	-6.915	-5.636
Underskud af ydelsesbaserede ordninger	1.258	718
Nutidsværdi af uafdækkede forpligtelser	1.871	1.505
Nettopensionsforpligtelsen er indregnet i balancen	3.129	2.223

NOTE 5.7.b. UDVIKLING I YDELSESBASEREDE PENSIONSFORPLIGTELSE

(Mio.DKK)	2012	2011
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 1. januar	7.859	7.119
Tilgange ved opkøb og fusioner	1.131	118
Aktuelle serviceomkostninger	27	33
Renteomkostninger	385	356
Aktuarmæssige (gevinster)/tab	781	361
Tidligere serviceomkostninger	-	-3
Udbetalte ydelser til medarbejdere	-364	-307
Nedskæring af ordningen	-1	-1
Valutakursreguleringer	226	183
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	10.044	7.859

NOTE 5.7.c. UDVIKLING I DAGSVÆRDIEN AF ORDNINGENS AKTIVER

Dagsværdi af ordningens aktiver 1. januar	5.635	5.218
Tilgange ved opkøb og fusioner	719	-
Forventet afkast af ordningens aktiver	338	324
Aktuarmæssige (gevinster)/tab	127	-76
Arbejdsgiverbidrag	264	281
Udbetalte ydelser til medarbejdere	-309	-263
Valutakursreguleringer	141	151
Dagsværdi af ordningens aktiver 31. december	6.915	5.635

NOTE 5.7.d OMKOSTNINGER INDREGNET I RESULTATOPGØRELSEN I ÅRET

(Mio.DKK)	2012	2011
Aktuelle serviceomkostninger	27	33
Tidligere serviceomkostninger	-	-3
Nedskæring af ordningen	-1	-1
Indregnet som personaleomkostninger	26	29
Renteomkostninger	384	356
Forventet afkast af ordningens aktiver	-338	-324
Indregnet som finansielle (indtægter)/omkostninger	46	32
Resultatopgørelse	72	61

NOTE 5.7.e INDREGNET I ANDEN TOTALINDKOMST

(Mio.DKK)	2012	2011
Akkumulerede aktuarmæssige gevinster/(tab) 1. januar	-437	-
Aktuarmæssige gevinster/(tab) i perioden	-654	-437
Akkumulerede aktuarmæssige gevinster/(tab) 31. december	-1.091	-437

NOTE 5.7.f HISTORISK INFORMATION

(Mio.DKK)

	2012	2011
Erfaringsændringer til forpligtelserne, gevinster/(tab)	102	7
Erfaringsændringer til pensionsaktiverne	17	-

NOTE 5.7.g AKTIVER INDSKUDDT I PENSIONSORDNINGERNE

(Mio.DKK)

	%	31.12.2012	%	31.12.2011
Aktier	21%	1.472	36%	2.018
Obligationer	53%	3.682	45%	2.553
Ejendomme	11%	739	12%	678
Øvrige aktiver	15%	1.023	7%	387
Aktiver i alt	100%	6.916	100%	5.636

NOTE 5.7.h FORUDSÆTNINGER FOR DE AKTUARMÆSSIGE BEREKNINGER PR. BALANCEDAGEN ER:

(Mio.DKK)

	2012	2011
Diskonteringsats, Sverige	3,5%	3,8%
Diskonteringsats, Storbritannien	4,5%	5,0%
Fremtidig lønstigningstakt, Sverige	3,0%	3,0%
Fremtidig lønstigningstakt, Storbritannien	4,2%	4,4%
Forventet gennemsnitligt afkast på ordningernes aktiver, Storbritannien	5,7%	6,3%

Regnskabsberetning

Nettopensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige er indregnet med 3.129 mio. DKK mod 2.224 mio. DKK året før. Nutidsværdien af ydelsesbaserede ordninger er faldet på grund af koncernens betalinger til disse ordninger samt steget på grund af erhvervelsen af Milk Link og MUH. Hensættelsen består primært af ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn.

Storbritannien:

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuarmæssige nutidsværdi af forpligtelserne udgør 8.173 mio. DKK pr. 31.

december 2012 mod 6.355 mio. DKK pr. 31. december 2011. Med fradrag af dagsværdien af aktiverne på 6.915 mio. DKK pr. 31. december 2012 mod 5.635 mio. DKK pr. 31. december 2011 beløber den indregnede nettoforpligtelse sig til 1.257 mio. DKK (2011: 718 mio. DKK). Stigningen skyldes primært tilgang fra Milk Link ordning på 948 mio. DKK pr. 1. oktober 2012 samt et aktuarmæssigt tab i året på 691 mio. DKK primært som følge af en faldende diskonteringsrente.

Sverige:

Den ydelsesbaserede ordning i Sverige er ikke afdækket ved løbende indbetaling til ordningen. Den indregnede forpligtelse udgør 1.687 mio. DKK mod 1.505 mio. DKK i 2011. Stigningen skyldes primært aktuarmæssige tab på 90 mio. DKK som følge af en faldende diskonteringsrente

samt en valutakursregulering på 69 mio. DKK. Arla har i januar 2013 etableret en fond med et indskud på 100 mio. SEK som sikkerhed for den eksisterende forpligtelse.

Implementering af IAS 19:

IAS 19 om personale ydelser er ændret med virkning fra 1. januar 2013. Den væsentligste ændring for Arla vedrører, at forrentningselementet beregnes ud fra nettoforpligtelsen. Der beregnes således hverken et forventet afkast af pensionsaktiver og pensionsforpligtelsen. Det estimeres, at implementeringen vil medføre en resultat effekt på -60 mio. DKK. for regnskabsåret 2013.

NOTE 6: ØVRIGE FORHOLD

I denne note specificeres skatten, der opdeles i skat i resultatopgørelsen og den udskudte skat i balancen. Den effektive skatteprocent udregnes og udskudte skatteforpligtelser, der ikke er en del af balancen specificeres.

Herudover findes andre lovpåkrævede oplysninger, såsom vederlag til bestyrelse og direktion samt repræsentantskabsvalgte revisorer. Ydermere er der oplysninger om kontraktlige forpligtelser, nærtstående partner og andelshavernes hæftelse.

NOTE 6.1. SKAT

Anvendt regnskabspraksis

Skat i resultatopgørelsen

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på formue, mens selskabsbeskatning baseres på årets indkomst. Årets skat består af årets aktuelle skat og ændringer i årets udskudte skat. Den omkostningsførte skat vedrørende årets indtjening indregnes i resultatopgørelsen. Den omkostningsførte skat vedrørende indtægter og omkostninger indregnet i egenkapitalen, indregnes direkte på egenkapitalen.

Aktuel og udskudt skat

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavender indregnes i balancen som skat, beregnet af årets skattepligtige indkomst, reguleret for eventuel skat vedrørende tidligere års skattepligtige

indkomster samt for betalte aconto-skatter.

Udskudt skat og årets regulering heraf opgøres efter den balanceorienterede gælds metode som skatteværdien af midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under andre langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser i virksomheder, inden for samme juridiske skatteenhed og jurisdiktion. Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med lovgivningen ved afslutningen af regnskabsperioden vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst. Ændring i udskudte skatteaktiver og forpligtelser som følge af ændringer i skattesatser indregnes i årets totalindkomst.

Usikkerhed og skøn

Udskudt skat:

Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales vedrørende poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud og koncernens skatteplanlægning. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovmæssige ændringer for indkomstskat eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af udskudt skat afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet.

NOTE 6.1.a SKAT I RESULTATOPGØRELSEN

(Mio.DKK)

Selskabsskat

	2012	2011
Aktuel skat	-39	-35
Udskudt skat	-34	-11
Ændring i udskudt skat som følge af ændret skatteprocent	15	-18
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat	-11	35
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat	26	13
Selskabsskat i alt	-43	-16
Andelsskat	-46	-35
Skat i resultatopgørelsen i alt	-89	-51

NOTE 6.1.b BEREGNING AF EFFEKTIV SKATTEPROCENT

(Mio.DKK)

Selskabsskatteprocent i Danmark	25%	25%
Afvigelse i udenlandske datterselskabers skatteprocent sammenlignet med den danske skatteprocent (netto)	0%	0%
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder	-22%	-23%
Ikke-skattepligtig indkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger (netto)	5%	6%
Ændring af skatteprocent	-1%	1%
Regulering vedrørende tidligere år	-2%	-3%
Øvrige reguleringer	-1%	-2%
Effektiv skatteprocent	4%	4%



NOTE 6.1.c UDSKUDT SKAT

(Mio.DKK)	IMMATERIELLE AKTIVER	MATERIELLE AKTIVER	FINANSIELLE AKTIVER	KORT- FRISTEDE AKTIVER	HENSATTE FORPLIGT- ELSER	ØVRIGE FORPLIGT- ELSER	FREMFØR- BARE UNDERSKUD	ØVRIGE	I ALT
2012									
Udskudt skatte aktiv/(passiv), netto, 1. januar	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147
Indkomst/(omkostning) i resultatopgørelsen	-11	-30	14	1	-5	10	-	13	-8
Indkomst/(omkostning) i anden totalindkomst	-	-1	-	-	101	27	-	-	127
Ændring i skatteprocent	3	22	-1	4	-1	-1	-11	-	15
Fusioner og opkøb	-	49	12	20	-16	-28	-8	26	55
Valutakursreguleringer	-	-3	1	-2	10	1	2	-2	7
Øvrige reguleringer	-	-	1	-	-1	-1	-	-	-1
Udskudt skatte aktiv/(passiv), netto, 31. december	-15	-136	80	5	357	3	94	-46	342

Specificeres som:

Udskudt skatteaktiv 31. december	-15	-105	115	5	368	-1	94	-26	435
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-	-31	-35	-	-11	4	-	-20	-93

2011

Udskudt skatte aktiv/(passiv), netto, 1. januar	-	-193	-1	-21	288	-36	-	1	38
Indkomst/(omkostning) i resultatopgørelsen	-	15	-	-	-111	-	98	-	2
Indkomst/(omkostning) i anden totalindkomst	-	-	55	-	116	23	-	-	194
Ændring i skatteprocent	-	1	-3	-3	-13	-	-	-	-18
Fusioner og opkøb	-	2	-	-	-	-	-	-35	-33
Valutakursreguleringer	-	2	-	-1	7	-1	-	-	7
Øvrige reguleringer	-7	-	2	7	-18	9	13	-49	-43
Udskudt skatte aktiv/(passiv), netto, 31. december	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147

Specificeres som:

Udskudt skatteaktiv 31. december	-7	-168	88	-18	274	-13	111	-	267
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-	-5	-35	-	-5	8	-	-83	-120

Regnskabsberetning**Skat i resultatopgørelsen**

Omkostningsført skat er steget i året primært på grund af en højere skattepligtig indkomst i året. Skatteprocenten i Storbritannien blev reduceret fra 25% til 23% pr. 1. April 2012. Skatteprocenten i Sverige blev nedsat pr. 1. Januar 2013 fra 26,3% til 22%. Udskudt skat for disse lande er reduceret i overensstemmelse hermed.

Udskudt skat

Udskudte skatteaktiver vedrører primært pensionsforpligtelser. Udskudte skatteforpligtelser er primært relateret til materielle aktiver. Et udskudt skatteaktiv på 232 mio. DKK (2011: 91 mio. DKK) er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne anvendes.



NOTE 6.2. HONORAR TIL GENERALFORSAMLINGSVALGTE REVISORER	2012	2011
(Mio.DKK)		
Lovpligtig revision	11	13
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	2	1
Skattemæssig assistance	8	7
Andre ydelser	17	9
Honorar til revisorer i alt	38	30

KPMG er udpeget som revisorer af repræsentantskabet. Honorarer er specificeret i henhold til de danske krav herfor. Andre ydelser omfatter bl.a. honorar for assistance i forbindelse med due diligence ved fusioner og opkøb.

NOTE 6.3. LEDELSESAFLØNNING		
(Mio.DKK)	BESTYRELSE	DIREKTION
2012		
Lønninger og gager mv.	-6	-16
Pensioner	-	-1
I alt	-6	-17
2011		
Lønninger og gager mv.	-5	-19
Pensioner	-	-1
I alt	-5	-20

I løbet af 2011 er Andreas Lundby udtrådt af direktionen. Hans aflønning indgår derfor kun forholdsmæssigt i 2011.

NOTE 6.4. KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE

Usikkerhed og skøn	finansiell eller operationel leasing. Koncernen har
Koncernen har indgået et antal leasingkontrakter.	hovedsagligt indgået leasingkontrakter for
ved indgåelse af disse aftaler vurderer ledelsen	standardiserede aktiver med kort løbetid i
indholdet af kontrakterne med henblik på at	forhold til aktivernes levetid, hvorfor leasing-
klassificere leasingkontrakterne som enten	aftalerne klassificeres som operationel leasing.

KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE	2012	2011
(Mio.DKK)		
Kautions- og garantiforpligtelser:	99	111
Operationelle lejeforpligtelser	508	491
0-1 år	115	111
1-5 år	214	207
Over 5 år	178	172
Operationelle leasingforpligtelser:	1.045	640
0-1 år	225	138
1-5 år	746	457
Over 5 år	73	45
Forpligtelser i henhold til aftale om køb af immaterielle aktiver	115	-
Forpligtelser i henhold til aftale om køb af materielle aktiver	954	724

NOTE 6.5. NÆRTSTÅENDE PARTER

Arla Foods a.m.b.a. er moderselskab i koncernen. Selskabet har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse. Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter bestyrelse og direktion. Herudover er dattervirksomheder, joint ventures og associerede virksomheder nærtstående parter (se koncernoversigten note 7).

Andelshavere, der er medlemmer af bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer på lige fod med øvrige andelshavere i virksomheden. Samhandel er sket på markedsmæssige vilkår.

NOTE 6.5.a BESTYRELSE

(Mio.DKK)	2012	2011
Køb af mælk	84.935	70.994
Efterbetaling	2.122	2.873
Leverandørgæld	7.408	5.138
Andelshaverkonti	8.409	4.607

NOTE 6.5.b JOINT VENTURES

Salg af varer	112	35
Tilgodehavender fra salg	83	20
Leverandørgæld	0	3

NOTE 6.5.c ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER

Salg af varer	247	336
Køb af varer	165	250
Tilgodehavender fra salg	25	50
Leverandørgæld	15	14



KONCERNOVERBLIK

VIRKSOMHEDENS NAVN	LAND	VALUTA	KONCERNENS EJERANDEL (PCT.)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	97
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen inc	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Medlemsartikler ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Økomælk A/S	Danmark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	67
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Investments Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100
Healds Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Credition No 2) Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Trading Inc.	USA	USD	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Storbritannien	GBP	50
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd	Storbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Creamery Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding NL B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Dan-Vigor Ltda*	Brasilien	BRL	50
Denmark Dairy Dev. Corporation	Danmark	DKK	100
Danya Foods Ltd	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Thisted Dairy Foods ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Danmark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Danmark	DKK	35
Ravnsbjerg Finans ApS	Danmark	DKK	100
A/S af 05.06.92	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company Ltd	Guernsey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	50
Krogab Sverige AB	Sverige	SEK	100
Kinmaco ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Mejerianpartsselskabet	Danmark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Danmark	DKK	100
Danapak A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Flexibles A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Danmark	DKK	100
Tölkki Oy	Finland	EURO	100
Danapak (UK) Limited	Storbritannien	GBP	100
Danapak WP A/S	Danmark	DKK	100
Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Dairy Fruit A/S	Danmark	DKK	100



VIRKSOMHEDENS NAVN	LAND	VALUTA	KONCERNENS DIREKTE EJERANDEL (PCT.)
Tholstrup International B.V.	Holland	EURO	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods GmbH	Tyskland	EURO	100
Tholstrup Cheese USA Inc.,	USA	USD	100
Tholstrup Taulov A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
Sweetgredients GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
Arla CoAr holding GmbH	Tyskland	EURO	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
ArNoCo Verwaltungs GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
HB Grådö Produktion	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Arla Ingman Oy Ab	Finland	EURO	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Kiteen Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EURO	97
Massby Facility & Services Oy	Finland	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	33
Restaurang akademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Rusland	RUB	75
Arla Foods Artis Ltd	Sverige	SEK	100
L&L International Bolag AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Specialist AB	Sverige	SEK	100
Silvadden AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
AFF Partner A/S	Danmark	DKK	100
Danish Food Consultants A/S	Danmark	DKK	100
Videbæk Biogas A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Inc	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited	Hong Kong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EURO	100
Hansano GmbH	Tyskland	EURO	100
Gastoline GmbH	Tyskland	EURO	100
Molkerei Karstadt GmbH	Tyskland	EURO	100
Hahnheider Milch GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Foods Käseereien GmbH	Tyskland	EURO	100
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EURO	100
Bergland Naturkäse GmbH**	Tyskland	EURO	50
Molkerei-Zentrale Südwest eG	Tyskland	EURO	99
Sengale SAS	Tyskland	EURO	100
MZ Südwest Alsace SAS	Tyskland	EURO	99
Team-Pack GmbH	Tyskland	EURO	100
MVH France, S.a.r.l	Frankrig	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxembourg	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Belgien AG	Belgien	EURO	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EURO	100
Hansa Logistik eG	Tyskland	EURO	100
Arla Foods Srl	Italien	EURO	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EURO	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EURO	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EURO	100
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	51

* Joint Venture ** Associerede virksomheder

Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervsmaessig aktivitet



DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

Til andelshaverne i Arla Foods a/s

Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a/s for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2012. Koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter resultatopgørelse, totalindkomst-opgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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

Revisors ansvar

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

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2012 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

Aarhus, den 19. februar 2013

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Finn L. Meyer
statsaut. revisor

Morten Friis
statsaut. revisor

Konsolideret årsrapport: Denne konsoliderede årsrapport er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af selskabets samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla

Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede

årsrapport, og den er tilgængelig på dansk på www.arlafoods.dk. Overskudsdelingen samt efterbetalingerne fra moderselskabet fremgår af resultatdisponeringen i den konsoliderede årsrapport.

Den samlede årsrapport indeholder følgende erklæringer fra bestyrelsen og direktionen samt den uafhængige revisor.



LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2012 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i 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 2012 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2012.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 19. februar 2013



BESTYRELSE

Åke Hantoft ²²
Formand

Jan Toft Nørgaard ¹⁰
Næstformand

Viggo Ø. Bloch ²

Palle Borgström ⁶

Jonas Carlgren ¹³

Leif Eriksson ⁴

Manfred Graff ⁸

Heléne Gunnarson ²⁵

Søren Salling Jensen ⁵

Bjørn Jepsen ¹⁴

Thomas Johansen ¹¹

Uwe Krause ³

Klaus Land ¹⁶

Steen Nørgaard Madsen ²⁰

Torben Myrup ¹⁵

Anne-Lie Nielsen ¹⁸

Steen Nielsen ¹⁹

Gunnar Pleijert ¹⁷

Anders Ramström ²¹

Johnnie Russell ⁷

Ingela Svensson ¹²

Pejter Søndergaard ²⁶

Bent Juul Sørensen ²⁴

Peter Winstone ¹

DIREKTION

Peder Tuborgh ²³
Administrerende direktør

Povl Krogsgaard ⁹
Viceadministrerende direktør



KONCERNLEDELSE

DIREKTION



Peder Tuborgh
Administrerende direktør

2005: CEO Arla Foods
2002: Executive Group Director, Arla Foods, with responsibility for the Nordic area
2000: Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods
1994: Marketing Director, Denmark Division, Arla Foods
1990: Marketing Manager, Danya Foods (MD Foods in Saudi Arabia)
1987: Product Manager, MD Foods Germany



Povl Krogsgaard
Viceadministrerende direktør

2004: Vice CEO Arla Foods
2000: Executive Group Director, Arla Foods
1998: Executive Group Director, MD Foods
1994: CEO of Mejeriernes Produktionselskab as well as Director for the Home Market Division
1991: Director for the Home Market Division, MD Foods
1989: Production Manager for yellow cheese, MD Foods
1988: Head of Department, Home Market Div., MD Foods
1987: Head of Department, Mejeriselskabet Denmark, company secretariat
1979: Joined Danske Mejeriers Fællesorganisation, appointed Head of Department in 1983

ØVRIG KONCERNLEDELSE



Frederik Lotz
Koncerndirektør,
Corporate Finance

2010: Chief Finance Officer, Arla Foods
2007: CFO, Danfoss A/S
2002: CFO, Ferrosan A/S
2001: Finance director, ISS Asia
1998: Finance manager, A.P. Møller Maersk China
1995: Economist, A.P.Møller Maersk



Ola Arvidsson
Koncerndirektør,
Corporate Human
Resources

2007: Chief Human Resource Officer, Arla Foods
2006: HR Director, Arla Foods
2005: VP HR Unilever Nordic, Helsingborg
2003: European HR Director Unilever Home & Personal Care Europe, Brussels
2001: HR Director Unilever, Sweden
2000: HR Director Lever Faberge Nordic, Unilever, Sweden
1998: HR Director DiversyLever Nordic, Unilever, Sweden and Denmark
1995: HR Manager Unilever, Sweden
1988: Officer, Royal Combat Engineering Corps, Swedish Army



Jais Valeur
Koncerndirektør,
Global Categories &
Operations

2007: Executive Vice President Global Categories & Operations, Arla Foods
2006: CEO Mengniu Arla (China)
2000: Sales Director, Arla Foods Ingredients
1998: Export Director, Royal Unibrew
1994: General Manager Fonterra/NZDB (New Zealand)
1993: Director, Cremo Cheese Arla Foods
1990: Sales and Marketing Manager, Denmark Protein/ Arla Foods
1986: Regional Sales Manager Denmark Protein/Arla Foods



Peter Lauritzen
Koncerndirektør,
Consumer UK

2007: Executive Vice President, Consumer UK, Arla Foods
2005: Group Executive Director Arla Foods Global Ingredients
1994: Managing Director, Ingredients Division, Arla Foods
1992: Director MD Foods, Copenhagen, Denmark
1985: Managing Director Danya Foods Ltd Saudi Arabia
1977: General Export Manager, DOFO, Haderslev, Denmark
1975: Deputy General Manager, DOFO Italy S.r.l. Milano
1971: Deputy General Manager, DOFO Cheese Ltd. Nantwich, England



Christer Åberg
Koncerndirektør,
Consumer Sweden &
Finland

2011: Executive Vice President, Arla Foods, responsible for Consumer Sweden
2009: Managing director, Arla Foods Sweden
2006: Managing director, Atria Scandinavia
2004: Managing director, Unilever Home & Personal Care Nordic
1992: Unilever in Nordics, Europe and Middle East (Several positions mainly in marketing & sales)



Peter Giørtz-Carlson
Koncerndirektør,
Consumer Denmark

2011: Executive Vice President, Arla Foods, responsible for Consumer Denmark
2010: Vice-CEO Bestseller Fashion Group China
2008: Managing Director, Cocio Chokolademælk A/S Arla Foods
2003: VP Corporate Strategy Arla Foods
2002: Business Development Director, Semco/Bravida Danmark
1999: Managment Consultant, Accenture Strategy Practice



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør
Consumer Germany &
Netherlands

2012: Executive Vice President, Consumer Germany and Netherlands, Arla Foods
2007: Executive Vice President Consumer International, Arla Foods
2005: Divisional Director, Denmark Division, Arla Foods
2003: Sales Director, Denmark Division, Arla Foods
2001: Business Unit Director with responsibility for Dansk Supermarked, Arla Foods
1999: Group Project Manager, MD Foods
1996: Commercial Manager, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brazil
1993: Product Manager, Danya Foods, Saudi Arabia
1992: Trade Marketing Manager for France, MD Foods
1991: Trade Marketing Assistant in the Cheese Division, MD Foods



Finn S. Hansen
Koncerndirektør,
Consumer International

2011: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2008: Senior Vice President, Middle East & North Africa, Arla Foods, Dubai
1998: Managing Director, Division Overseas, Arla Foods, Copenhagen
1994: Regional Director, Overseas Division, MD Foods, Copenhagen
1990: General Manager, Danya Foods, Riyadh, Saudi Arabia
1988: Branch manager, Danya Foods, Jeddah, Saudi Arabia
1986: Export manager, Dofo Cheese, Haderslev, Denmark
1984: Area Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Denmark
1981: Traffic Manager, Dofo Cheese Inc., Canada

HOVED- OG NØGLETAL

(Mio.DKK)	2012	2011	Ikke justeret til IFRS		
			2010	2009	2008
Arla-indtjening					
DKK pr. kg andelshavermælk	2,71	2,81	2,52	2,14	2,82
SEK pr. kg andelshavermælk	3,37	3,75	3,49	2,91	3,61
EUR-cent pr. kg andelshavermælk	35,80	37,4	-	-	-
GBP-cent pr. kg andelshavermælk	30,21	-	-	-	-
Resultatopgørelse					
Omsætning	63.114	54.893	49.030	46.230	49.469
EBIT (Indtjening før renter og skat)	2.502	1.755	1.684	1.412	1.149
EBITDA (Indtjening før renter, skat, af- og nedskrivninger)	4.445	3.541	3.743	3.223	2.964
Finansielle poster, netto	-518	-305	-294	-232	-862
Årets resultat	1.895	1.399	1.268	971	556
Balance					
Aktiver i alt	43.478	35.146	30.097	30.094	29.280
Langfristede aktiver	24.415	18.741	17.004	16.782	15.205
Investering i materielle aktiver	-3.303	-2.165	-1.508	-1.618	-1.447
Kortfristede aktiver	19.063	16.405	13.093	13.312	14.075
Egenkapital	10.918	9.526	8.580	8.281	7.797
Konsolidering					
Vedtægtsmæssig genkonsolidering	-	-	-	-	121
Kapitalkonto	0	606	466	-	-
Leverancebaserede ejerbeviser	-	-	-	311	176
Indskudskapital	283	273	233	-	-
Henlæggelse til særlige formål	469	-	-	-	-
Strategifond	-	-	-462	-	122
Efterbetaling	1.112	491	1.031	660	137
Langfristede forpligtelser	15.177	11.464	7.359	7.816	7.793
Kortfristede forpligtelser	17.383	14.156	12.060	11.768	11.482
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	17.145	12.243	10.041	10.257	11.441
Nettoarbejdskapital	5.891	6.147	4.691	4.546	5.626
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktivitet	3.799	2.301	2.552	3.402	1.388
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-5.320	-2.482	-1.626	-2.392	-1.082
Køb af virksomheder	-289	-149	-	-729	-181
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	1.748	245	-2.392	-526	733
Finansielle nøgletal					
Gearing	3,9	3,5	2,7	3,2	3,7
Rentedækning	11,7	9,97	10,0	9,0	3,4
Soliditet	25%	27%	29%	28%	27%

(fortsættes på indersiden af flappen)

HOVED- OG NØGLETAL (EN DEL AF LEDELSESBERETNINGEN)

(fortsat)

	2012	2011	2010	2009	2008
Råvareindvejning					
Andelshavere i Danmark	4.419	4.320	4.345	4.253	3.911
Andelshavere i Sverige	2.059	1.819	1.829	1.894	1.943
Andelshavere i Tyskland	685	369	-	-	-
Andelshavere i Storbritannien	286	-	-	-	-
Andelshavere i Belgien	53	-	-	-	-
Andelshavere i Luxembourg	27	-	-	-	-
Øvrige	2.881	2.733	2.539	2.513	2.389
I alt indvejet mio. kg. mælk i koncernen	10.410	9.241	8.713	8.660	8.243
Antal andelshavere					
I Danmark	3.354	3.514	3.649	3.838	3.906
I Sverige	3.661	3.865	3.529	3.787	4.090
I Tyskland	2.911	645	-	-	-
I Storbritannien	1.584	-	-	-	-
I Belgien	501	-	-	-	-
I Luxembourg	245	-	-	-	-
Antal andelshavere i alt	12.256	8.024	7.178	7.625	7.996
Ikke-finansielle nøgletal					
Gennemsnitligt antal medarbejdere, fuldtid	18.112	17.417	16.215	16.231	16.233
Medarbejdere opdelt efter køn, mænd/kvinder, procent	73/27	73/27	72/28	73/27	-
Energiforbrug, mia. GWh	3.045	2.625	2.653	2.559	2.636
Miljøbelastning, mio. kg. Co ₂	1.600	1.635	1.665	1.668	1.674

* Tallene fra 2012 og 2011 samt balancen for 2010 er opgjort i overensstemmelse med IFRS. Alle øvrige tal er opgjort i overensstemmelse med den danske Årsregnskabslov.

Se også CSR rapporten 2012 for yderligere ikke-finansielle nøgletal.

Anvendt regnskabspraksis

Nettorentebærende gæld:
Kortfristet rentebærende gæld - Værdipapirer, likvide beholdninger og andre rentebærende aktiver + Langfristet gæld.

Netto rentebærende gæld kan ikke udledes direkte fra balancen.

Netto arbejdskapital:
Varebeholdninger + Tilgodehavender fra salg - Leverandørgæld

Gearing:
Nettorentebærende gæld, inklusiv pensionsforpligtelser
EBITDA

Rentedækning:
EBITDA
Renteomkostning, netto

Soliditet:
Egenkapital
Balancesum

Organisk vækst:
Vækst i nettoomsætning justeret for opkøb, frasalg, valutakursændringer samt ændring i regnskabsprincipper.

Arleindtjening:
Gennemsnitlig aconto-pris udbetalt (standardiseret til 4,2 procent fedt/3,4 procent protein) + årets resultat omregnet til DKK pr. kg. andelshavermælk

EBITDA = Resultat før renter, skat og afskrivninger.



ARLA FOODS DANMARK

Arla Foods a/s
Sønderhøj 14,
DK-8260 Viby J.
Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91
E-post arla@arlafoods.com
www.arla.dk
CVR-nr: 25 31 37 63

www.arla.com



Tættere på Naturen™