

KONCERNREDOVISNING

2019

LEDA GENOM
HÅLLBARA
AFFÄRS-
RESULTAT



VÅR VISION

VI SKAPAR FRAMTIDEN INOM MEJERI FÖR ATT SPRIDA HÄLSA OCH INSPIRATION I VÄRLDEN, HELT NATURLIGT.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förvaltningsrapport

- 03 2019 i korthet
- 04 Brev från styrelsens ordförande och koncernchefen
- 07 Viktiga händelser
- 09 Femårsöversikt
- 10 Essentiella mål för 2019

Vår strategi

- 12 Vilka vi är
- 13 Vår affärsmodell
- 14 Vår strategi till 2020 och senare
- 15 Välkomnar förändringar
- 17 Skapa förändring inifrån – Calcium
- 19 Essentiella mål för 2020

Våra varumärken och affärssegment

- 21 Våra varumärken
- 23 Europe
- 25 International
- 27 Arla Foods Ingredients
- 28 Trading

Vårt Ansvar

- 30 Vår hållbarhetsstrategi
- 31 Vår miljöambition
- 32 Hållbar mjölkproduktion
- 33 Inspirera till hållbar kost

Vår styrning

- 35 Ramverk för styrning
- 37 Mångfald och inkludering
- 39 Styrelsen

42 Koncernledning

- 44 Arvoden till ledningen
- 45 Våra skatter
- 46 Risk och efterlevnad
- 50 Förberedelser inför brexit

Resultatöversikt

- 53 Marknadsöversikt
- 55 Finansiella resultat
- 61 Finansiella utsikter

Koncernredovisning

- 65 Primära finansiella rapporter
- 73 Noter

Koncernens ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning)

- 121 Primära finansiella rapporter
- 123 Noter

- 134 Ordlista
- 136 Företagskalender

2019 I KORTHET

FINANSIELLA RESULTAT

Omsättning

10,5

(MILJARDER EUR)



Mål 2019: 10,2–10,6 miljarder

Arlaintjäning

36,6

(EUROCENT/KILO)



Mjölkvolyam

13,7

(MILJARDER KILO)



Resultatandel*

3,0 %

(AV OMSÄTTNINGEN)



Mål 2019: 2,8–3,2 %

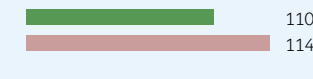
KOSTNAD OCH KASSA



Skuldsättningsgrad

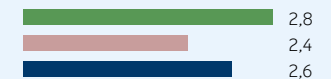
110

(MILJONER EUR)



Mål 2019: 75–100 miljoner

2,8



Mål 2019: 2,8–3,4

VERKSAMHETSKVALITET

Volymtillväxt för våra strategiska varumärken

5,1 %



Mål 2019: 1,5–3,5 %

Varumärkesandel

46,7 %



Mål 2019 ≥46 %

Internationals andel**

21,9 %



Mål 2019 ≥20 %

KLIMATPÅVERKAN

Totalt CO₂e-utsläpp

18 503

(MILJONER KILO)



Minskning av CO₂e-utsläpp, scope 1 och 2***

15 %



Science Based Targets för 2030: 30 %

Minskning av CO₂e-utsläpp, scope 3 per kilo mjölk***

7 %



Science Based Targets för 2030: 30 %

LEDA GENOM HÅLLBARA RESULTAT

BREV FRÅN ORDFÖRANDE OCH KONCERNCHEF



BREV FRÅN STYRELSENS ORDFÖRANDE

2019 var ett betydelsefullt år på många sätt. Klimat- och hållbarhetsagendan förändrade världen omkring oss, och därmed våra arbetsvillkor som mjölkbönder. I år såg vi också starka resultat och betydande framsteg för vår verksamhet, och en oöverträffad stabilitet i mjölkpriset.

Som mjölkbönder upplevde vi alla under 2019 de ökande utmaningarna från klimat- och hållbarhetsagendan i vår vardag. Vi har arbetat med hållbarhet under lång tid och har redan kommit en bra bit på vägen. Dock möter vi ständigt fler krav och högre förväntningar från alla externa intressenter, som granskar våra produktionsmetoder och uppmanar oss att anpassa oss ännu mer och ännu snabbare.

Vi tar tåten inom hållbarhet

I mars kommunicerade vi våra globala klimatmål för 2050, som tydligt visar att vi som mjölkbönder och ägare till ett globalt kooperativ är fast beslutna att ta tåten när det gäller hållbarhet, och se till att konsumenterna behåller förtroendet för mejeriprodukter som en del av en hälsosam och hållbar kost.

Vårt beslut att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent till 2030 är ambitiöst och mottogs väl av kunder, konsumenter, politiker och organisationer. Senast 2050 kommer vi att ha nått ännu längre och kommer att producera mejeriprodukter med netto noll klimatavtryck.

Vi har en klart definierad plan för hur vi som företag tillsammans med alla ägare ska nå våra mål, och vi har arbetat intensivt inom vår demokratiska organisation med två avgörande områden som

gäller alla ägare: Vårt kvalitetsprogram Arlagården® uppdateras just nu så att det ska leva upp till kundernas och konsumenternas krav, och ett nytt globalt klimatberäkningsprogram lanserades under 2019. Klimatberäkningen kommer att hjälpa bönderna att identifiera utsläpp på gården och ge en tydlig bild av möjliga åtgärder för att minska utsläppen ytterligare.

Med dessa program kommer vi att få en av världens största samlingar av externt kontrollerade klimatdata från mjölkproduktion. Den kommer utgöra en stabil grund för benchmarking, kunskapsutbyte och forskning inom hela mejeriindustrin.

En starkt verksamhet

Två år i rad har vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium varit drivkraften bakom vårt arbete med att utveckla vår verksamhet för framtiden. Det garanterar vår förmåga att investera i vår strategi Good Growth 2020 och hjälper till att leverera ett konkurrenskraftigt mjölkpris. Med ett starkt fokus på kostnader, lönsamhet och digital förändring överträffade Calcium våra förväntningar under 2019 och vi kunde inleda 2020 på rätt spår och är redo att möta de utmaningar vi ställs inför.

Stabilt mjölkpris hela året

Den stabila Arlaintjäningen på den konkurrenskraftiga nivån 36,6 eurocent/kilo mjölk hela 2019 är ett betydelsefullt resultat av Calcium och det som gav oss stabilitet som mjölkbönder efter år av volatilitet. Det är en särskilt positiv prestation med tanke på vad som ligger framför oss med utfallet av Brexit som fortfarande är oförutsägbart.

Framtiden

Med tydliga mål fastställda för 2030 och 2050 om klimat och hållbarhet kommer vi att fortsätta det konstruktiva samarbetet inom vårt demokratiska system kring dessa och andra viktiga frågor under 2020. Vi kommer även att rulla ut den nya versionen av kvalitetsprogrammet Arlagården® och uppmanar alla medlemmar att genomföra en klimatberäkning.

Jan Toft Nørgaard

Styrelseordförande

“ LÅT OSS SE FRAMÅT MED TILLFÖRSIKT OCH FATTA DJÄRVA BESLUT FÖR ATT STÄRKA VÅR VERKSAMHET. ”

Arlaintjäning

36,6
(EUROCENT/KILO)



BREV FRÅN KONCERNCHEFEN

Leda genom hållbara affärsresultat

Det stabila och hållbara resultatet under 2019 drevs främst av ökad varumärkestillväxt i Europa, tvåsiffrig omsättningstillväxt på våra internationella marknader och betydande bidrag från förändringsprogrammet Calcium.

Arla är en starkare verksamhet i dag än vi var för ett år sedan. Vi nådde upp till den övre delen av målintervallet för alla nyckeltal och lyckades förbättra mjölkpriset med en stabil Arlaintjäning på 36,6 eurocent/kilo mjölk under hela året. Även med den extraordinära utbetalningen av hela resultatet för 2018 till våra ägare behöll vi skuldsättningsgraden och kassaflödet på en sund nivå. Vi gjorde även rekordhoga investeringar som lägger en stark grund för framtida tillväxt.

Trots avmattningen i den globala tillväxten och den minskande mjölkkonsumtionen på vissa europeiska marknader fortsatte vi att öka varumärkesandelen när det gäller volym, främst genom Arla®, Lurpak® och Puck®. Varumärkestillväxten ökade med 5,1 procent jämfört med föregående år tack vare framgångsrika innovationer och utmärkt marknadsföring, med stöd av ett starkt fokus i hela organisationen. Inte minst i Europa, där vi fortsatte att leverera en varumärkestillväxt på 2,9 procent, vilket resulterade i ökad varumärkesandel i regionen.

För andra året i rad levererade vårt affärssegment International tvåsiffrig omsättningstillväxt med en varumärkestillväxt på 10,3 procent. En stor del av detta var vår investering i den Kraft®-märkta

ostverksamheten i Mellanöstern och Nordafrika, som fått en mycket bra start. Vi förväntar oss att det tolvåriga licensavtalet i hög grad ska bidra till värdet av våra investeringar i den nya produktionsanläggningen i Bahrain.

Calcium presterar över målet

Under 2019 var vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium fast etablerat och levererade i den planerade takten. Programmet spelade en viktig roll för vårt övergripande resultat och kommer att fortsätta att påverka positivt i takt med att vi förändrar vårt sätt att arbeta för att leverera hållbara kostnadsbesparingar. Det återstår fortfarande en del tufft arbete, särskilt inom Supply chain, innan vi har nått det övergripande målet på 400 miljoner EUR.

Hållbarhet var ett övergripande tema 2019 och vi tog tre stora steg för att minska vår klimatpåverkan. Vi lanserade vår ambition att minska utsläppen med 30 procent per kilo mjölk till 2030 och ha ett netto noll klimatavtryck senast 2050. Vi gjorde över en miljard europeiska förpackningar mer miljövänliga. Dessutom införde vi ett nytt verktyg för klimatberäkning som gör det möjligt för Arlabönderna att vidta ytterligare åtgärder för att minska utsläppen på sina gårdar.

Skapa förtroende för mejeriprodukter

Totalt sett står Arla starkt i början av det nya årtiondet. Vi räknar med att 2020 blir ännu ett bra år där vår varumärkestillväxt kommer att fortsätta, men på en något lägre nivå än 2019. Att lyckas med Calcium inom Supply chain är en

viktig intern utmaning. Ur extern synvinkel är de makroekonomiska och politiska utsikterna dystra, och industrin fortfarande volatil.

Vi kommer att fortsätta att övervaka utvecklingen av växtbaserade produkter samt även introducera våra egna växtbaserade produkter som ett komplement till våra huvudsakliga produkter inom mejeri. Eftersom hållbarhet är en trend som påverkar den offentliga debatten och konsumenternas valmöjligheter kommer vi att lansera nya initiativ för att bygga upp förtroende och relevans för just mejeriprodukter.

Peder Tuborgh
Koncernchef

“ VI AVSLUTADE ÅRET MED ATT ÖVERTRÄFFA VÅRA FÖRVÄNTNINGAR OCH PRESTERANDE ÖVER MÅL INOM ALLA VIKTIGA OMRÅDEN. ”

alcium

110

MILJONER EUR



Mål 2019 75–100



VIKTIGA HÄNDELSE

2019 handlade om hållbara verksamhetsresultat på Arla och vi utgick från många aspekter av konceptet i arbetet med vår strategi Good Growth 2020. Vi lanserade vår miljöstrategi och fick våra utsläppsmål godkända av Science Based Targets Initiative, samtidigt som vårt förändringsprogram Calcium säkerställde att vi håller på att förändras till det bättre – hållbart.

Vår globala ambition: Netto noll klimatavtryck från mejeriprodukter

Tillsammans med våra 9 759 ägare lanserade Arla i mars våra mest ambitiösa klimatmål hittills: att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent per kilo mjölk under de kommande tio åren och att arbeta för att uppnå ett netto noll klimatavtryck senast 2050. Science Based Target Initiative meddelade att vårt 2030-mål ligger i linje med klimatforskningen. Det innebär att Arla är ett av de 27 mest progressiva företagen inom livsmedels- och dryckesindustrin, som även de antagit en framåtblickande hållning när det gäller klimatförändringarna. Ett vetenskapligt baserat mål för minskning av växthusgaserna ligger i linje med målet att hålla den globala temperaturökningen under 1.5-2 °C jämfört med förindustriella nivåer och därigenom undvika de allvarliga konsekvenserna av klimatförändringarna. Läs mer om vårt klimatavtryck på sidan 123.



Arla tar över ostverksamhet i MENA

Arla köpte en toppmodern produktionsanläggning i Bahrain från Mondeléz International och säkrade en långsiktig licens för den Kraft®-märkta ostverksamheten i MENA. Arla utökar på så sätt sin strategiska position inom viktiga ostkategorier. Detta leder även till ökad kommersiell kapacitet och leveranskapacitet, vilket kommer att bidra med betydande värde för företaget framöver.

Först i världen: Arla lanserade de första mejeriprodukterna med netto noll klimatavtryck

Arla bröt global mark i Sverige när vi under varumärket Arla Ko® EKO lanserade de allra första mejeriprodukterna som uppfyller ISO-standarden för klimatneutralitet, vilket bekräftas av en extern revisor. Produkterna är ett resultat av hållbarhetsinitiativ både på och utanför ekogårdarna. På gårdarna införs nya klimatkriterier som syftar till att minska utsläppen medan Arla för de återstående utsläppen från produkterna klimatkompenserar genom att investera i tre internationella projekt. Dessa inkluderar ett trädplaneringsinitiativ i Uganda, bevarande av skog i Indonesien och biogas från gödsel i Kenya, Tanzania och Uganda.



Besparingar genom Calcium: Över förväntningarna

Vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium levererade 110 miljoner EUR i besparingar under 2019, vilket överträffar våra förväntningar på 75–100 miljoner EUR. Besparingarna fördelades ungefär lika mellan produktoptimering, och minskade marknadsföringsutgifter och indirekta utgifter. Vår ambition är att påverkan på resultatet ska vara över 400 miljoner EUR år 2021. Minst 300 miljoner EUR kommer vi att använda för att göra vårt mjölkpris till ägarna ännu mer konkurrenskraftigt, och vi planerar att investera mer än 100 miljoner EUR i tillväxtområden. Läs mer om Calcium på sidan 17.

VIKTIGA HÄNDELSE (FORTSÄTTNING)



Vår styrelse har förstärkts med förstklassig digital- och marknadsföringskompetens

Två externa rådgivare valdes in i styrelsen i oktober och bidrar med expertkunskaper inom digitalisering, marknadsföring och teknik och kompletterar den starka kommersiella och jordbruksrelaterade kunskap som våra förtroendevalda, aktiva bönder i styrelsen har. De nyutnämnda är Florence Rollet, Venture Partner i LuxuryTechFund, Paris, tidigare styrelseledamot i den franska sprittillverkaren Giant Remy Cointreau, och Nana Bule, vd för Microsoft i Danmark, och styrelseledamot i Energinet. Läs mer om styrelsen på sidan 40.



Florence Rollet

Nana Bule

Åtagande att utveckla en hållbar mejeriindustri i Nigeria

Arla är redan aktivt i befintliga utvecklingsprojekt inom den nigerianska mejeriindustrin och i september engagerade sig företaget ytterligare tillsammans med delstaten Kaduna och den nigerianska regeringen i ett nytt offentlig-privat partnerskap. Delstaten och regeringen kommer att erbjuda 1 000 nomadiserande mjölkbönder permanent mark med tillgång till vatten, och Arla kommer att vara den kommersiella partnern som köper, samlar in, förädlar och distribuerar den lokala mjölken på marknaden. Det nya partnerskapet är det första av sin storlek i Nigeria, och är en del av Arlas affärsstrategi för att möta den ständigt växande efterfrågan från konsumenter i Nigeria.



Arla® Pro nådde innovationsframgångar tillsammans med McDonald's

I samarbete med världens största restaurangkedja McDonald's har Arla® Pro skapat Crispy Cheese, och möter på så sätt behoven hos ett ständigt ökande antal konsumenter som är flexitarianer. Crispy Cheese är ett nytt alternativ på hamburgermenyn, en unik ostburgare med smakupplevelsen i fokus. Den lanserades i november 2019 på fler än 200 McDonald's-restauranger i hela Sverige. Namnet kommer från den frasiga friterade ytan. Den nya Crispy Cheese-burgaren var en sådan framgång att den sålde slut på några dagar och förväntningarna är höga inför 2020. Detta är en utmärkt start för Arla® Pro's flexitarianplattform, som Arla kommer att utöka under de närmaste åren.

MEJERI SOM GÖR

SKILLNAD

Vårt varumärke Arla® ökade sitt värde väsentligt

Arla® är ett av de snabbast växande FMCG-varumärkena på våra europeiska marknader och våra ambitioner ökar hela tiden. För att komma vidare måste vi ha ett starkt fokus på att bredda vår portfölj under ett och samma varumärke som av konsumenterna uppfattas som trovärdigt och känslomässigt tilltalande. 2019 blev ett viktigt år för varumärket Arla®, och våra varumärkes- och kommunikationsteam i Europa kom närmare varandra än någonsin tidigare. De stärkte varumärket genom viktiga initiativ för att öka kapitalet, och få ut tillgångarna till fler marknader. Bland de viktiga prestationerna finns en distinkt visuell Arla®-identitet som förenar vårt uttryck. Vår identitet har genomförts konsekvent för att öka igenkänningsfrekvensen och synligheten. Våra team har utformat kommunikationen så att vi nu hamnar högt inom varumärkeshågkomst och övertygelse när det gäller alla europeiska annonser för Arla®. Det är också viktigt att kampanjerna för varumärket Arla® nu bygger på och förmedlar vår varumärkesessens och på så sätt skapar en emotionell plattform där vi kan få kontakt med kunderna. Våra initiativ har stärkt oss som prioriterat varumärke.

FEMÅRSÖVERSIKT

Nyckeltal	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Arlaintjänig (EUR-cent)					
Eurocent/kilo ägarmjöl	36,6	36,4	38,1	30,9	33,7
Resultaträkning (miljoner EUR)					
Omsättning	10 527	10 425	10 338	9 567	10 262
EBITDA	837	767	738	839	754
EBIT	406	404	385	505	400
Finansiella poster, netto	-59	-62	-64	-107	-63
Årets resultat	323	301	299	356	295
Resultatdisposition för året (miljoner EUR)					
Individuellt kapital	61	0	38	30	31
Kollektivt kapital	123	0	120	193	141
Efterlikvid	127	290	127	124	113
Balansräkning (miljoner EUR)					
Summa tillgångar	7 106	6 635	6,442	6 382	6 736
Långfristiga tillgångar	4 243	3 697	3 550	3 714	3 903
Kortfristiga tillgångar	2 863	2 938	2 871	2 668	2 833
Eget kapital	2 494	2 519	2 369	2 192	2 148
Långfristiga skulder	2 304	1 694	1 554	1 742	2 084
Kortfristiga skulder	2 308	2 422	2 499	2 448	2 504
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	2 362	1 867	1 913	2 017	2 497
Nettorörelsekapital	823	894	970	831	999
Kassaflöde (miljoner EUR)					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	773	649	386	806	669
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-456	-425	-286	-167	-402
Fritt kassaflöde	202	217	167	639	267
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-136	-191	-155	-624	-274
Investering i materiella tillgångar	-425	-383	-248	-263	-348
Förvärv av företag	-168	-51	-7	-	-29

* Ej omräknat efter införandet av IFRS 16 Leasing.

Nyckeltal	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel	3,0 %	2,8 %	2,8 %	3,6 %	2,8 %
EBIT-marginal	3,9 %	3,9 %	3,7 %	5,3 %	3,9 %
Skuldsättningsgrad	2,8	2,4	2,6	2,4	3,3
Räntetäckningsgrad	12,0	14,9	12,9	13,3	13,2
Soliditet	34 %	37 %	36 %	34 %	31 %
Råvaruinvägning (miljoner kilo)					
Summa mjölkråvara	13 705	13 903	13 937	13 874	14 192
Invägning från ägare i Danmark	4 940	4 937	4 827	4 728	4 705
Invägning från ägare i Storbritannien	3 230	3 196	3 203	3 210	3 320
Invägning från ägare i Sverige	1 788	1 826	1 855	1 909	1 995
Invägning från ägare i Tyskland	1 700	1 762	1 759	1 758	1 741
Invägning från ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	724	725	729	715	702
Invägning från övriga	1 323	1 457	1 564	1 554	1 729
Antal ägare					
Totalt antal ägare	9 759	10 319	11 262	11 922	12 650
Ägare i Sverige	2 497	2 630	2 780	2 972	3 174
Ägare i Danmark	2 436	2 593	2 675	2 877	3 027
Ägare i Tyskland	1 731	1 841	2 327	2 461	2 636
Ägare i Storbritannien	2 190	2 289	2 395	2 485	2 654
Ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	905	966	1 085	1 127	1 159
Miljö, socialt ansvar och ägarstyrning (ESG)					
CO ₂ e scope 1 och 2 (miljoner kg)	745	760	811	817	877
CO ₂ e scope 3 (miljoner kg)	17 758	18 073	18 217	18 292	19 802
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	19 174	19 190	18 973	18 765	19 025
Könsfördelning i styrelsen	20 %**	13 %	12 %	7 %	7 %

** Andel av alla styrelseledamöter (inklusive arbetstagarrepresentanter och externa rådgivare). Könsfördelning bland förtroendevalda ledamöter är 13 procent kvinnor, 87 procent män.

☑ För fördjupad information se koncernredovisningen (från sidan 64 och koncernens ESG-rapport från sidan 121). För beräkningar klicka på den markerade texten.

ESSENTIELLA MÅL FÖR 2019

Arlas essentiella mål står i fokus varje år på strategiresan Good Growth 2020. De sätts av koncernledningen och godkänns av styrelsen. Vi följer upp dessa punkter varje månad.

1. Fortsatt pris- och marginalhantering samtidigt som vi satsar på en volymökning

- Stark prishantering
- Användande av vår breda mjölkpool

2. Genomföra Calcium för att förändra Arla

- Uppnå besparingar tack vare Calcium
- Förankra förändringen

3. Fler och snabbare innovationer

- Se över och förbättra innovationsmodellen
- Öka både innovationshastigheten och antalet innovationer

4. Arbeta för en stark volymtillväxt för våra varumärkesprodukter

- Säkra en portfölj med högre marginal och konsumentorienterade produkter
- Genomföra globala varumärkessatsningar med nya lanseringar och utökning av framgångsrika produkter
- Upprätthålla stark, lönsam närvaro på nyckelmarknader

5. Vinna på fokusmarknader

- Behålla den starka positionen på europeiska kärnmarknader
- Leverera varumärkestillväxt och/eller högre lönsamhet inom nyckelmarknadssegment, däribland MENA, Bangladesh, Kina och Nigeria
- Bedöma utfallet och hantera konsekvenserna av Brexit

6. Ta ledningen inom hållbarhet

- Lansera vårt nya klimatmål
- Stötta varumärkestillväxten med hållbara förändringar, t.ex. byte till hållbara förpackningar

7. Stärka Arla Foods Ingredients

- Öka andelen högförädlade produkter
- Säkerställa tillväxten för ELN-verksamheten (Early Life Nutrition) i Kina



- Resultatet enligt plan
- Trenden på rätt spår

VÅR STRATEGI



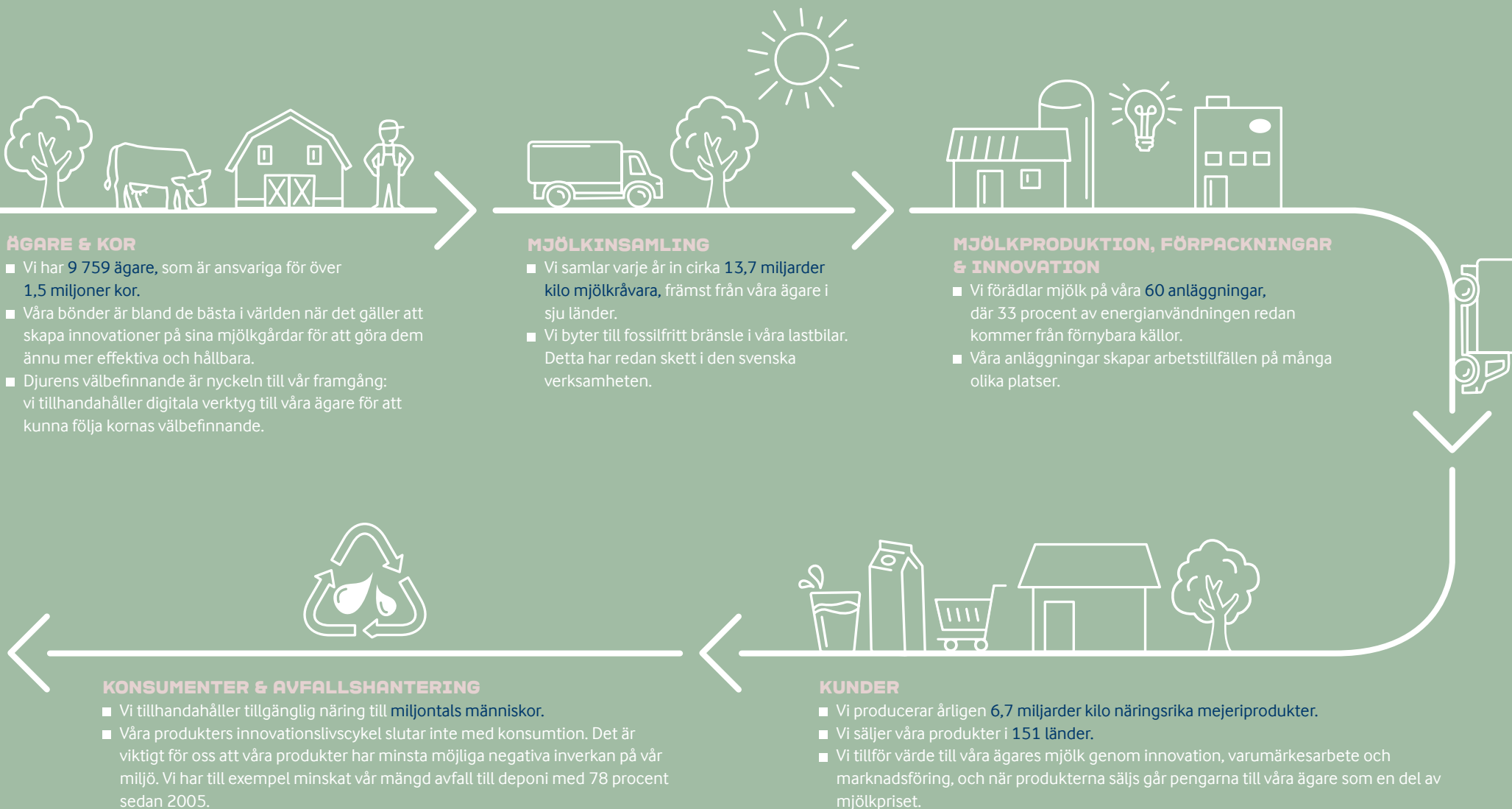
Vi förutser mjölkinvägningen med hjälp av AI

Att veta hur mycket mjölkråvara vi kan förädla till näringsrika produkter är avgörande för vår strategiska planering. 2019 utvecklade Arla ett nytt verktyg som är baserat på artificiell intelligens, AI, som på några timmar och med 1,4 procent större noggrannhet, kan förutspå hur mycket mjölk 1,5 miljoner kor kommer att producera. Den förbättrade prognosen av invägd mjölkråvara innebär att 200 miljoner kilo mjölk kan användas bättre varje år.



Arla är världens fjärde största mejeriföretag, baserat på mängden invägd mjölk, och världens största tillverkare av ekologiska mejeriprodukter. Vi är också världens äldsta mejerikooperativ som har ägare i flera länder, och därmed är våra ägare, mjölkbönderna, kärnan i vår affärsmodell. **Vår vision** är att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt. **Vår mission** är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

VÅR AFFÄRSMODELL



📄 För att läsa mer om våra miljö- och samhällsprestationer, se sidan 121.

VÅR STRATEGI FÖR 2020 OCH SENARE

I december 2015 lanserade vi vår strategi Good Growth 2020. Fyra år in i Good Growth är vi fortfarande övertygade om att detta är den rätta strategin för oss. Men världen förändras snabbt, med hård konkurrens, nya demografiska realiteter och konsumenttrender som förändras fort. Det var därför som vi utökade Good Growth med vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium under 2018, och därför som vi lanserade vår ambitiösa hållbarhetsstrategi under 2019.

VÅR STRATEGI

GOOD GROWTH 2020

Vår vision: Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

Vår mission: Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

Våra fokuspunkter:



Briljera inom åtta kategorier

Genom att matcha de globala trenderna med våra egna styrkor har vi identifierat åtta produktkategorier som står i centrum för vår strävan att vinna på mejerimarknaden. Våra viktigaste kategorier är mjölk och mjölkpulver, mjölkbaserade drycker, bredbar ost, yoghurt, smör och matfett, specialostar, mozzarella och ingredienser.



Fokus på sex regioner

De sex regionerna representerar de marknader där Arla har störst potential att skapa en långsiktigt lönsam verksamhet: Norra Europa, Mellanöstern och Nordafrika, Kina, Sydostasien och Västafrika, USA och Ryssland.



Vinna som ETT Arla

Arlas ambition är att alla våra 19 174 medarbetare ska utgå från EN stark gemensam plattform. Det innebär mer anpassad Performance Management och planering, men också en gemensam vision för Arlas framtid.

[Läs mer](#)



Calcium påskyndar vår strategi genom att förändra vårt sätt att arbeta, spendera våra pengar och investera.

[Läs mer](#)

VÅR INSTÄLLNING TILL HÅLLBARHET

Arla kan inte vinna utan att ta itu med de mest angelägna frågorna i vår tid. Därför har vi vår inställning till hållbarhet, som syftar till att avsevärt minska vår negativa inverkan på omvärlden, samtidigt som vi ökar vår positiva inverkan.

Hållbarhet i Arla bygger på två element:

Starkare människor

Den ständigt växande befolkningen i världen behöver näring, och våra hälsosamma och näringsrika produkter spelar en viktig roll i en hållbar kost.

Starkare planet

På Arla tror vi att mejeriprodukter kan vara en del av lösningen när det gäller att bekämpa klimatförändringarna. Vi strävar efter att producera mejeriprodukter med netto noll klimatavtryck senast år 2050.

[Läs mer](#)

EFTER 2020

2021 går vi in i en ny strategiperiod, som kommer att definieras i vår utökade strategi. Som ett logiskt nästa steg efter Good Growth 2020 kommer den att vägleda oss genom nästa period av värdeskapande.

VÄLKOMNAR FÖRÄNDRINGAR

Vi tror att vår strategi ständigt behöver utvecklas för att införliva förändrade marknadsförhållanden och konsumenttrender. Här lyfter vi fram de viktigaste trenderna och våra åtgärder för att säkerställa genomförandet av vår strategi.

TREND



EKONOMISK AVMATTNING OCH SJUNKANDE MEJERIKONSUMTION

- Den globala ekonomiska tillväxten avmattas, en trend som drivs av långsammare tillväxt på de utvecklade marknaderna, med en BNP-tillväxt på mindre 2 procent i både Nordamerika och Europa.
- På våra kärnmarknader i Europa är mejerikonsumtionen oförändrad eller har fallit, medan den ökar i utvecklingsländerna, dock långsammare än tidigare

POLITISK VOLATILITET I EUROPA OCH PÅ ANDRA KONTINENTER

- Utfallet av Brexit är fortfarande osäkert.
- Nytt EU-ledarskap och politiska skiftningar i EU:s kärnländer leder till osäkerhet kring den framtida politiken.
- Handelskriget mellan USA och Kina och andra handelskrig fortsätter, vilket ökar kostnaderna i samband med internationella affärer.
- Konflikterna i MENA-regionerna eskalerar.




ÖKAD EFTERFRÅGAN I UTVECKLINGSLÄNDER

- Tillväxtmarknaderna genererar ca 85 procent av mejerikonsumtionsökningen.
- Det finns en opinion för att bygga lokala värdekedjor och självförsörjande lokal produktion på vissa marknader.

RESPONS

På våra kärnmarknader i Europa bekämpar vi konsumtionsnedgången genom att bygga starka varumärken och med ständiga produktinnovationer. 2019 lanserade vi produkter som riktar sig till det växande antalet flexitariärer, vi utökade vårt laktosfria sortiment och lanserade världens första klimatneutrala mejeriprodukter i Sverige. Våra starka kommersiella resultat på marknaderna säkerställer att vi bygger upp en storskalighet bakom dessa framgångar. På vår MENA-marknad ökade vi vår kapacitet att tillgodose den ökande efterfrågan genom att förvärva en produktionsanläggning och licensen till ostvarumärket Kraft® från Mondeléz International.



I takt med att Brexit-förhandlingarna fortskrider fortsätter vi att grundligt förbereda oss inför olika utfall, samtidigt som vi fortsätter att leverera argument för den fria rörligheten för människor och varor till politikerna. Läs mer om vår Brexit-strategi på sidan 50. När det gäller handelskrig kommer vi använda vår globala närvaro och flexibilitet för att försäkra oss om att vi använder de möjligheter som nya avtal ger oss, precis som vi kommer att hantera de utmaningar som det nuvarande systemet innebär för oss.

Vi har en bred närvaro på tillväxtmarknader. Vårt segment International har levererat en stark tillväxttakt sedan 2015. Vi förväntar oss att denna trend fortsätter under 2020 och därefter. 2019 stärkte vi vår position ytterligare och säkerställde lokal produktionskapacitet i Mellanöstern, vår största strategiska tillväxtmarknad, genom att starta produktion i vår nyförvärvade anläggning i Barhain. I Kina samarbetar vi med ett stort lokalt mejeriföretag, Mengniu, för att möta den ökande efterfrågan, och försäljningen av våra ekologiska ELN-produkter fördubblades under 2019.



VÄLKOMNAR FÖRÄNDRINGAR (FORTSÄTTNING)

TREND

EFTERFRÅGAN PÅ EN HÅLLBAR KOST

- De flesta konsumenter tänker på vad de kan göra personligen för att hjälpa till att skydda miljön, till exempel välja mat mer medvetet (62 procent i Europa, 59 procent i USA).
- Ett ökande antal konsumenter vill betala mer för produkter som är mindre skadliga för miljön.
- Växtbaserade alternativ är på uppgång, och väntas öka med 13 procent de närmaste två åren.



På Arla är vi medvetna om vårt avtryck som mejeriföretag, och vi arbetar hårt för att minska vår negativa miljöpåverkan. Under 2019 introducerade vi ett branschledande initiativ inom återvinningsbara förpackningar, och vi lanserade också vår globala klimatambition att ha netto noll klimatavtryck senast 2050. Våra ekologiska produkter under varumärket Arla Ko EKO i Sverige är redan klimatneutrala. Läs mer om vår hållbarhetsagenda på sidan 30.



SNABBFÖRÄNDERLIGA KONSUMENTPREFERENSER

- En stressad livsstil skapar ett starkt behov av bekväma måltider som kan ätas i farten.
- Världens befolkning åldras och fetman ökar.
- Nyttiga alternativ ökar snabbast inom livsmedels- och dryckesindustrin.



Arlas vision är att sprida hälsa till världen och inspirera till hälsosamma matval, och i linje med detta är Arla också världens ledande tillverkare av ekologiska mejeriprodukter. Vår ambition är att sprida det goda med mejeriprodukter till den globala marknaden. Med vår ambitiösa hållbarhetsagenda vill vi säkra mejeriprodukternas plats i en hälsosam och hållbar kost, samtidigt som vi har en innovationspipeline som är full med prisvärda, bekväma och hälsosamma produkter. Några exempel är Arla&More-sortimentet eller Arla® Explorers näringsrika produkter utan tillsatt socker till de allra minsta. Läs mer om hur vi inspirerar till hälsosamma livsmedelsalternativ på sidan 33.



DIGITALISERING FÖRÄNDRAR SPELET

- E-handeln är det försäljningsområde som ökar snabbast, och väntas öka med 47 procent de närmaste fyra åren (men förväntas utgöra en liten del inom livsmedel).
- Automatisk beställning förväntas bli den nya normen inom FMCG-industrin de närmaste fem åren.
- 58 procent av de genomsnittliga globala konsumenterna anger att de alltid är uppkopplade på Internet.



På sociala medier uppgick antalet engagemang till 500 miljoner under 2019, och vi lanserade en mängd nya digitala marknadsföringsinitiativ genom vår interna kreativa byrå The Barn/Gården. Vi lanserade även en e-handelsplattform för våra kunder i Danmark där de kan köpa produkter som är nära sitt bäst föredatum. Vi planerar att utöka initiativet till nya marknader i en nära framtid.



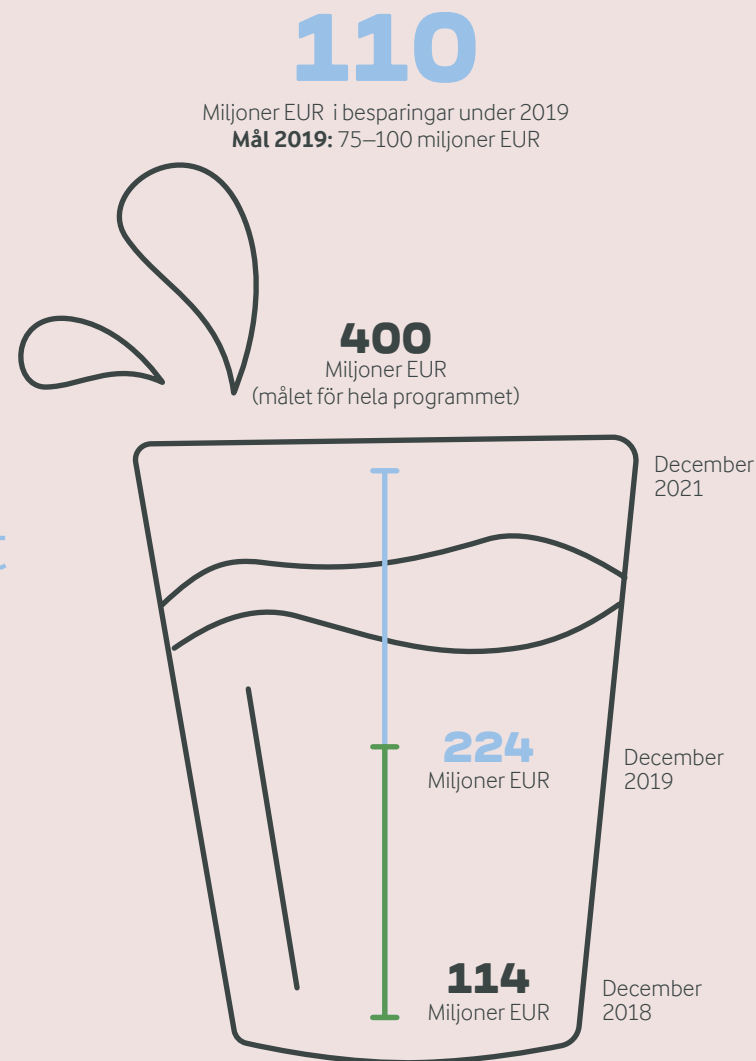
SKAPA FÖRÄNDRING INIFRÅN



Ändrade fett- och proteinpriser och stora valutakursförändringar i de länder där vi har verksamhet påverkade Arlas konkurrensposition under 2016 och 2017. Under 2018

lanserade vi därför vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, som kommer att växla upp vår strategi genom att förändra vårt arbetssätt, våra utgifter och våra investeringar.

Calcium kommer att göra oss starkare, öka effektiviteten och frigöra pengar som vi kan investera i vår tillväxt.



SKAPA FÖRÄNDRING INIFRÅN



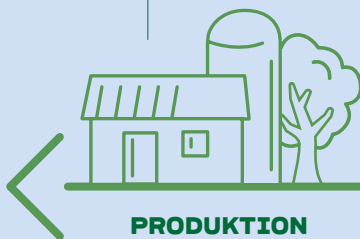
Vi skapar djupgående förändringar på varje plats och i varje roll. Vi skiftar vårt fokus till effektiviteten i den enskilda produktionslinjen och till den totala utrustningseffektiviteten för att säkerställa att ingen del av mjölkråvaran går förlorad. Vi minskar också komplexiteten och delar fler produkter på olika marknader.

Genom att minska materialförlusterna har vi sparat **65*** miljoner EUR – och minskat vårt avfall.



ÄGARE/BONDE

Besparingar och effektivitet används för att förbättra mjölkpriset



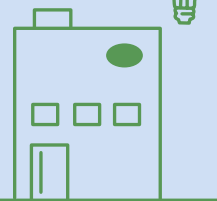
PRODUKTION



LEVERANTÖR

Vi har minskat antalet leverantörer betydligt och ökat efterlevnaden av beställningspolicyen.

Vi har sparat **30*** miljoner EUR enbart på bättre förpackningskontrakt.



ADMINISTRATION/
FÖRSÄLJNING OCH
MARKNADSFÖRING

Vi spenderar mindre på att utveckla kampanjer och mer på att nå konsumenterna. Vårt innehåll utvecklas nu billigare, snabbare och bättre i vår egen digitala studio The Barn/Gården. Med hjälp av data optimerar vi våra fokuserade investeringar för att göra det möjligt för våra kundsansvariga att fatta välgrundade beslut.

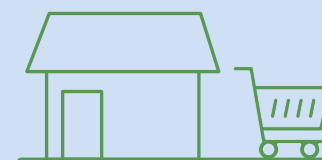
Vi har minskat CPR (Cost per Reach) med **50*** procent tack vare vår egen interna byrå



UTGÅENDE
TRANSPORTER

Med hjälp av ökad transparens i logistikdata optimerar vi distributionen till kunderna – sträcka för sträcka – vilket skapar värde för oss och våra kunder.

Vi har sparat mer än **22*** miljoner EUR – och minskat utsläppen



KUNDER OCH
KONSUMENTER

Bättre service och mer hållbara produkter för våra konsumenter

En ny nivå av transparens ned till de minsta detaljerna i våra utgifter gör att vi kan lägga våra pengar där det gör störst skillnad. Vi minskar avsevärt de kostnader som inte direkt bidrar till våra produkter.

Vi har minskat vår flygresor med **18*** procent, vilket sänker kostnaderna och minskar utsläppen av växthusgaser.

* Siffrorna på denna sida avser besparingar ackumulerade sedan starten av Calcium 2018.

ESSENTIELLA MÅL FÖR 2020

Leverera Calcium-förändringen

- Fortsätta med pågående projekt
- Fortsätt leverera besparingar i Supply Chain
- Förankra förändringen efter 2021

Nå framgång med kommersiella prioriteringar

- Upprätthålla tillväxtutvecklingen på marknader som Kina, Nigeria, SEA och MENA
- Stärka våra marknads- och varumärkespositioner i Europa
- Minimera de eventuella negativa effekterna av Brexit

Engagera medarbetarna i Arlas framtida riktning

- Stärka medarbetarnas engagemang
- Engagera medarbetarna i vår strategi efter 2020

Driva kärnvarumärken och stimulera innovation

- Förbättra innovationseffekterna
- Fortsätta med stora satsningar när det gäller våra strategiska varumärken
- Lansera växtbaserat koncept i Europa

Bygga starka partnerskap med kunder och växa

- Uppnå förbättrade servicenivåer
- Se till att varumärkestillväxten ökar i ännu högre grad med våra toppkunder

Ta tåten och genomföra hållbarhetsagendan

- Påskynda klimatåtgärder på gårdsnivå med klimatberäkningsprogrammet
- Stötta varumärkestillväxten med innovationer inom hälsa och förpackningar

Öka Arla Foods Ingredients

- Säkerställa tillväxten för ELN-produkter (Early Life Nutrition) i Kina
- Öka mervärdessegmentet



VÅRA VARUMÄRKEN OCH AFFÄRSSEGMENT



Tar ekologiska näringsprodukter för barn till Kina

Kina var vår snabbast växande marknad under 2019 och representerar en fokusmarknad inom affärssegmentet International. Arla är väl positionerat i landet med våra ELN-produkter (Early Life Nutrition). Vi upplevde en tvåsiffrig tillväxt både vad gäller volym och omsättning, samtidigt som vi kunde sprida det goda i ekologiska produkter till miljoner kinesiska barn.



VÅRA VARUMÄRKEN

Vårt arbete med att producera naturliga och hälsosamma mejeriprodukter av hög kvalitet började redan på 1880-talet, när de första mejeriföretagen i Danmark och Sverige grundades. Jorden har snurrat många varv sedan dess, och våra mejeriprodukter blev välkända varumärken, men en sak har inte förändrats: vi förser världen med hälsosamma, näringsrika produkter, helt naturligt. Våra varumärken står i centrum för vår verksamhet och driver större delen av Arlas lönsamhet. Därför är det avgörande för vår framgång att vi ständigt skapa nya produkter och använder de mest effektiva digitala verktygen för att nå våra konsumenter.

Puck® tar sig in i en ny kategori

Vårt starkaste varumärke i Mellanöstern, Puck®, har genom lanseringen av Puck® Cream Cheese Squares i februari expanderat till en av de största och snabbast växande mejerikategorierna i regionen. Tack vare detta drag finns Puck® på ännu en del av frukostbordet, där vi redan har en stark närvaro i form av den populära Puck® färskost på burk. Blindprovningar visade att konsumenterna gillade Squares, vilket bekräftades av en omsättning på 2,8 miljoner EUR under de första tolv månaderna.



Tio år med stark tillväxt för Starbucks™

Det senaste decenniet har Arla och Starbucks™ haft ett framgångsrikt samarbete genom ett licensieringsavtal, som ger Arla rätt att tillverka, distribuera och marknadsföra färdiga premiumkaffedrycker av varumärket Starbucks™ i EMEA-regionen. Samarbetet



är fortfarande lika framgångsrikt och vi hade ytterligare ett år med tvåsiffrig tillväxt. Våra Starbucks™-drycker säljs för närvarande i 43 länder, och Italien som var det senaste tillskottet, har redan överträffat försäljningsförväntningarna. Vi håller även jämna

steg med konsumenternas föränderliga vanor: ett nytt växtbaserat sortiment introducerades 2019 för att tillgodose önskemålen hos en ökande grupp veganer och flexitarianer. Starbucks™ Chilled Classics Almond Iced Coffee, som baseras på mandel, var den första produkten som lanserades i sortimentet och kommer att följas av två spännande produkter 2020.

Lurpak® gjorde den största innovationen inom smörförpackningar på 60 år

Smör har förpackats i folie sedan 1957 och många kunder har ända sedan dess tyckt att det var en ganska opraktisk förpackning. Konsumentundersökningar visade av 45 procent av de tillfrågade ansåg att smörförpackningarna var "kladdiga". Vårt förpackningsinnovationsteam löste problemet genom att uppfinna en återförslutningsbar, kladdfri ask till vårt Lurpak®-smör, som lanserades i Storbritannien i september. Asken är lösningen på konsumenternas frustration när det gäller smör i folieförpackning, och erbjuder ett nytt alternativ. Produkten mottogs väl och har valts ut av 10 000 brittiska konsumenter som "Årets produkt" i mejerikategorin.



Arla® Pro använder flexitarianrenden

Att vara flexitarian innebär att du kan välja mellan att äta allt från köttretter till vegetariska rätter. Arla® Pro har lanserat en helt ny flexitarianprodukt som kallas Arla® Pro Grilling Cheese på fem europeiska marknader. Den innovativa lösningen har utvecklats tillsammans med kockar och riktar in sig på restauranger med hamburgare på menyn. Den välsmakande osten har många användningsområden



och kan formas till perfekta burgare – men kan även skäras i kuber eller stavar för exempelvis wraps, drinktilltugg och varma rätter. Arla® Pro Grilling Cheese finns i två goda varianter.

VÅRA VARUMÄRKEN (FORTSÄTTNING)

Castello® når över 10 miljoner engagemang med ny digital kampanj

I samarbete med vår interna kreativa byrå, The Barn/Gården, lanserade Castello® sitt första digitala kreativa innehåll som stöd för vår vita mögelost, Creamy White, våren 2019. Efter lanseringen i Storbritannien, Sverige och Danmark ökade engagemangsnivåerna med sex gånger jämfört med förra årets benchmark, och över tre miljoner konsumenter såg innehållet via digitala kanaler, såsom Facebook och YouTube. Creamy White-innehållet, som var det första som publicerades i en ny global kampanj "Feed Your Senses", hade inte bara historiskt höga engagemangsnivåer utan hjälpte även till att höja försäljningen över förväntningarna. Det skapade också en positiv utveckling inom vår verksamhet för vitmögelsest.

Vad gör tre YouTube-influencers på en mjölkgård?

Influencersgenerationen förknippas många gånger med en glamorös urban livsstil och mer yta än innehåll. Arlas svenska marknadsförare beslutade tillsammans med en extern kreativ byrå att gå mot den uppfattningen. De skickade tre av Sveriges mest populära YouTubers till en Arlagård. De deltog i en realityshow på YouTube och var långt utanför sin egen bekvämlighetszon. De tävlade i traktor med släp, letade skatter på gården och delade självklart massor av innehåll med sina följare om Arla® och det goda med mjölk och mejeri. De fem avsnitten sågs av 889 000 tittare på YouTube, vilket vida översteg förväntningarna och alla avsnitt hade en genomsnittlig ARR (Average Retention Rate) över förväntningarna (jämfört med den kreativa byråns benchmark).



Våra varumärken nådde 500 miljoner digitala engagemang 2019

I en strävan att bygga förtroende och passion bland konsumenter i en värld med snabbföränderliga mediekonsumtionsvanor har vår marknadsorganisation lyckats öka de digitala engagemangen mer än fem gånger på bara tre år. Från en bas med 82 miljoner engagemang 2016 nådde vi 500 miljoner engagemang 2019. Detta lyckade resultat hade stöd av en tankeförändring inom varumärkesteamet, men också av vår nyinrättade interna kreativa byrå, The Barn/Gården. Interna medieköp och kunnande har minskat CPR (Cost per Reach) och ökat mediestrategideleningen över marknadsgränserna.

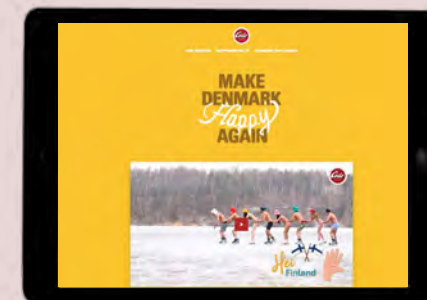


MAKE DENMARK Happy AGAIN

Cocio® hjälpte till att göra Danmark lyckligt igen!

Danmark var känt som det lyckligaste landet i världen i många år, och

när andra skandinaviska länder tog över ledningen beslutade varumärket Cocio® att göra något åt det. Cocios uppdrag var tvådelat: att göra danskarna lyckliga och att öka försäljningen och konsumtionen av Cocio chokladmjölk®. I kampanjen Make Denmark Happy Again lanserade vi en missionsvideo och den största varuprovsaktiviteten i varumärkets historia där vi delade ut 44 000 varuprover på fyra veckor. Publiken älskade videon: vi fick tre gånger fler visningar än vi förväntade oss. Den genererade en mängd viralt innehåll och den genomsnittliga tittaren såg den nästan tre gånger. Dessutom blev kostnaden per visning fem gånger lägre än vårt interna benchmark.



EUROPE

Vårt affärssegment Europe levererade en stark varumärkestillväxt med 2,9 procent och rekordlönsamhet för regionen. Detta drevs av tillväxt för varumärket Arla, särskilt inom undervarumärkena ArlaPro™ för Foodservice och Lactofree och laktosfritt generellt. Våra mjölkbaserade drycker, inklusive Starbucks™, ökade också tvåsiffrigt. Vi tog dessutom stora steg mot att minska vårt klimatavtryck, dels genom bättre förpackningsmaterial, dels genom lanseringen av ekologiska produkter med netto noll klimatavtryck i Sverige. Vårt förändringsprogram Calcium stärker vår konkurrenskraft i Europa och gör det möjligt för oss att behålla ett antal mycket konkurrensutsatta detaljhandelsavtal.

Omsättning,
miljoner EUR

6 353

2018: 6 507

Volymdriven omsättnings-
ökning från strategiska
varumärken

2,9 %

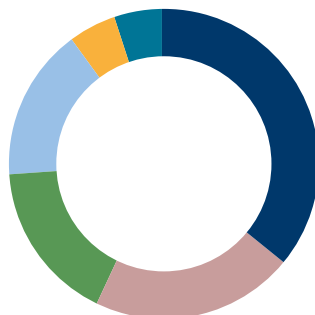
2018: 2,5 %

Varumärkesandel

53 %

2018: 50,5 %

Omsättning fördelad på land,
2019



”VÅRT AFFÄRSSEGMENT EUROPE HADE YTTERLIGARE ETT FANTASTISKT ÅR MED STARK VARUMÄRKES-TILLVÄXT PÅ 2,9 PROCENT OCH HÖGRE MARKNADS-ANDELAR PÅ DEN MÄTTADE EUROPEISKA MARKNADEN. VI UTVECKLADES PÅ ALLA MARKNADER – SÄRSKILT I STORBRIANNIEN OCH I SKANDINAVIEN. OCH VÅR STRATEGI ATT SKAPA STORSKALIGHET FÖR VÅRA STORA VARUMÄRKEN OCH INNOVATIONER FORTSÄTTER ATT LÖNA SIG.”

Peter Giørtz-Carlsen,
Medlem i direktionen, CCO, Europe

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken per land



Storbritannien

8,8 %

2018: 4,1 %



Tyskland

2,6 %

2018: 6,5 %



Danmark

0,4 %

2018: 4,7 %



Sverige

0,7 %

2018: 0,6 %



Nederländerna, Belgien, Frankrike

5,2 %

2018: 12,9 %



Finland

3,2 %

2018: 0,0 %

EUROPE (FORTSÄTTNING)



Storbritannien

Marknaden i Storbritannien hade ett fantastiskt år med nästan tvåsiffrig varumärkestillväxt mot en bakgrund av utmanande branschdynamik, särskilt inom kategorin dryckesmjölk. Omsättningen i Storbritannien uppgick till 2 283 miljoner EUR. Varumärkena Arla®, Lurpak®, Castello® och Starbucks™ växte och konsoliderade sina positioner som nummer ett. Anchor® växte och blev Storbritanniens näst största varumärke inom bredbart matfett efter kategoriledaren Lurpak®. Våra kunder valde Arla till den bästa mejerileverantören och den fjärde bästa leverantören inom mat och dryck. Vi fortsätter att utarbeta noggranna planer, så att vi är beredda när resultatet av Brexit-förhandlingarna står klart. På sidan 50 finns mer information.



Tyskland

I Tyskland fortsatte portföljmixen att förbättras samtidigt som samarbetet med detaljhandelsföretagen stärktes och varumärkesandelarna ökade. Omsättningen på marknaden uppgick till 1 063 miljoner EUR. I Tyskland ökade försäljningen av ekologiska produkter och fler hållbara förpackningslösningar lanserades. Andra initiativ inom hållbarhet var att minska mängden avfall och ansluta sig till initiativet Too Good To Go som bekämpar matsvinn. Byggnationen av ett nytt pulvertorn i Pronsfeld utgör den största investeringen i tyska anläggningar på flera år.



Danmark

Arlas varumärkesverksamhet fortsatte att öka på en marknad där mejerikonsumtionen minskar. Omsättningen i Danmark uppgick till 1 000 miljoner EUR. Konsumtionen av ekologiska produkter fortsätter att öka, och Arla skapar värde i kategorin. Vi lanserade ett nytt koncept för dryckesmjölk, "Cows on Grass", och kickstartade Arlas hållbarhetsstrategi. Som en del av vårt förändringsprogram Calcium investerade vi i ny produktionskapacitet för yoghurt och skyr för att tillgodose den ökande efterfrågan i Danmark på ekologiska produkter.



Sverige

Trots en kategorinedgång lyckades Arla i Sverige 2019 leverera en stark tillväxt inom varumärkesprodukter. Omsättningen i Sverige uppgick till 1 348 miljoner EUR. Arlas fokus på hållbarhet och lanseringen av världens första klimatneutrala mejeriprodukter märks



på placeringen i Sustainable Brand Index, där Arla kom på plats nr 9 av fler än 300 företag. Nedgången i mjölk-kategorin har bromsats ytterligare tack vare framgången för vår kampanj "Bara mjölk smakar mjölk".



Nederländerna, Belgien och Frankrike

På den nederländska marknaden hade Arla störst värdetillväxt inom mejerifärdvaror, och de viktiga varumärkena Starbucks™, Arla® Lactofree och Melkunie® Protein ökade tvåsiffrigt. Den starka varumärkestillväxten fortsätter också i Belgien, efter den framgångsrika lanseringen av Arla® Skyr under 2018. Omsättningen i regionen uppgick till 319 miljoner EUR.



Finland

Fokus på innovation levererade stark varumärkestillväxt i Finland och en omsättning på 322 miljoner EUR. Tillväxten omfattade de flesta av våra huvudvarumärken, men i synnerhet Arla® Lempi och Luonto+, med nya hållbara förpackningar. Med hjälp av AI och "blockchain"



i vår digitala lösning "Arla Iris" gav vi konsumenterna möjlighet att visa varierad och uppdaterad information om kornas välfärd och mjölkens ursprung. Vår Foodservice-verksamhet i Finland levererade stark varumärkestillväxt för Arla® Pro.

INTERNATIONAL

Vårt affärssegment International levererade mycket starka resultat 2019, med en varumärkestillväxt på 10,3 procent och ökad lönsamhet på nästan alla marknader. Vi stärkte vår position i Mellanöstern och Nordafrika väsentligt med vår licensierade verksamhet Kraft® och en produktionsanläggning i Bahrain, vilket möjliggör ytterligare expansion i regionen. Våra olika ELN-produkter, däribland Arla® Baby&Me och Arla® PureGrow, utvecklades bra på alla marknader, från Kina till Indonesien, och det gjorde även vårt mjölkpulver för hela familjen i Bangladesh och Nigeria, som växte mer än marknaderna generellt.

Omsättning,
miljoner EUR

1 802

2018: 1 576

Volymdriven omsättnings-
ökning från strategiska
varumärken

10,3 %

2018: 4,6 %

Varumärkesandel

82,7 %

2018: 85,0%

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken per region

Mellanöstern och Nordafrika

7,0 %

2018: 7,1 %

Västafrika

22,6 %

2018: 6,5 %

Kina

61,9 %

2018: -8,0 %

Sydostasien

24,2 %

2018: 26,0 %

Nordamerika

-4,1 %

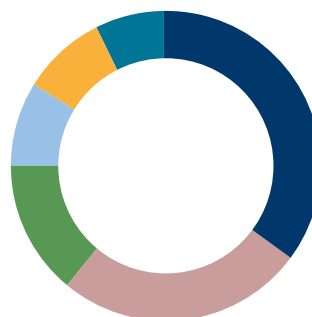
2018: 6,7 %

Övriga världen

6,1 %

2018: 0,7 %

Omsättning fördelad på land,
2019



	2019	2018
■ Mellanöstern och Nordafrika	35 %	36 %
■ Övriga världen	26 %	23 %
■ Nordamerika	14 %	20 %
■ Sydostasien	9 %	9 %
■ Kina	9 %	6 %
■ Västafrika	7 %	6 %

”2019 VAR ÄNNU ETT STARKT ÅR PÅ DE INTERNATIONELLA MARKNADERNA, MED EN TVÅSIFFRIG VARUMÄRKESTILLVÄXT. MED UTGÅNGSPUNKT I DEN UTVECKLING SOM INLEDDES 2019 FORTSÄTTER VI ATT VÄXA UNDER 2020.”

Tim Ørting Jørgensen
Executive Vice President, International

INTERNATIONAL (FORTSÄTTNING)



Mellanöstern och Nordafrika

Vår strategiska agenda i Mellanöstern och Nordafrika överträffade målen under 2019, trots politisk och ekonomisk instabilitet och en stark prispress i regionen. Varumärkesvolymerna ökade med 7,0 procent och lönsamheten ökade väsentligt. Omsättningen uppgick till 637 miljoner EUR. Ökningen kunde främst tillskrivas våra kärnvarumärken i regionen, Puck® and Lurpak®, och den saudiarabiska marknaden har hittills utvecklats långt över våra förväntningar. 2019 förvärvade och integrerade vi framgångsrikt Kraft®-licensverksamheten från Mondeléz International och den har redan levererat resultat som överträffar det ursprungliga business caset. Framöver kommer vår nya produktionsanläggning i Bahrain utgöra en stark grund för expansionsmöjligheter i MENA.



Sydostasien

Sydostasien levererade ännu ett år med stark tillväxt 2019. Omsättningen uppgick till 171 miljoner EUR. Vi såg ökade marknadsandelar inom viktiga varumärkespositioner, främst i Bangladesh, där varumärket Dano levererade en tillväxt på 9,9 procent. Inom Foodservice levererade Arla® Pro stabil tillväxt genom att erbjuda nya lösningar för utvalda kanaler och nyckelkunder. Ekologiska produkter är nyckelfokus i SEA. 2019 lanserade vi det första ELN-varumärket, Arla® PureGrow, i Indonesien. Konsumenternas och kundernas respons har varit mycket positiva än så länge.



Västafrika

Under 2019 levererade vi en stark tillväxt för våra strategiska varumärken i regionen på 22,6 procent, främst genom vår största marknad, Nigeria. Här inledde vi också ett samarbete med lokala bönder för att hjälpa dem att öka sin produktion. Vi expanderar också snabbt vår verksamhet i Ghana och Senegal med lanseringar inom segmenten smaksatt mjölk, ost och bredbart matfett. Omsättningen i regionen uppgick till 123 miljoner EUR.



Nordamerika

För vår USA-marknad handlade 2019 om att skifta vår strategiska riktning för att säkerställa en mer stabil tillväxtkurs. Som ett resultat föll varumärkesvolymerna i regionen med 4,1 procent, trots en volymtillväxt på 3,1 i Kanada. Omsättningen i regionen uppgick till 254 miljoner EUR. I linje med vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium visar vår Supply chain också ökad effektivitet.



Kina

Kina levererade stark varumärkestillväxt under 2019. Den uppgick till extraordinära 61,9 procent. Omsättningen uppgick till 152 miljoner EUR. Vårt mjölksegment ökade mer än marknaden och vårt ekologiska ELN-varumärke Arla® Baby&Me levererade tvåsiffrig tillväxt både vad gäller volym och omsättning. Vi fick godkänt att sälja två andra typer av ELN, Arla® Blue Dawn och Arla® Milex, som också togs emot väl av konsumenterna. Vi slutförde även detaljerna i ett gemensamt försäljningsbolag som ska möjliggöra för oss att dra nytta av potentialen på den kinesiska ostmarknaden.



Övriga världen

Vi levererade starka resultat i övriga länder där våra produkter säljs. Varumärkesvolymen ökade med 6,1 procent och omsättningen var 465 miljoner EUR. Tillväxten kunde främst tillskrivas framgången med Starbucks™, som fick upp farten på de nya Centraleuropeiska marknaderna, och Lurpak® i Australien samt på våra distributörsmarknader. Försäljningen i Ryssland överträffade förväntningarna.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients (AFI) uppdrag är att upptäcka och leverera allt det goda som vassle kan tillföra människors liv. AFI är en ledande global leverantör av naturliga vassleingredienser för produkter inom ett flertal olika kategorier, från näringsprodukter för barn, medicinska produkter och sportkost, till bagerivaror, drycker och mejerivaror. Dessutom tillverkar vi näringsprodukter för barn för tredje parter.

AFI har en lång historia av stabil tillväxt och 2019 var inget undantag, med tvåsiffrig försäljningstillväxt och ökad lönsamhet. Vårt resultat var starkt, även om det pågående handelskriget mellan Kina och USA har haft en negativ påverkan på våra resultat, särskilt inom tillverkningen av näringsprodukter för barn.

Produktdifferentiering är nyckeln

AFI:s kunder efterfrågar ännu större produktdifferentiering än tidigare. Vi bidrar med unika högförädlade protein- och laktoslösningar till våra kunder. Våra produkter bidrar med proteiner till klara sportdrycker, proteinfraktioner och laktos till ersättningar som efterliknar bröstmjolk ännu mer samt lösningar för livsmedelstillämpningar med unika funktionella egenskaper.

2019 fortsatte alla våra affärsenheter inom segmentet ingredienser – produkter för barn, hälsa och prestationer samt livsmedel – att öka sin försäljning. Näringsprodukter för barn hade dock lägre omsättning på grund av efterverkningar av de stora regeländringarna när det gäller mjölkersättning för spädbarn i Kina, vilket innebar att produkterna inte fick säljas på över ett år. Vi fortsatte ändå med vår strategi som syftar till att kontinuerligt öka antalet näringsprodukter för barn, som inkluderade investeringar i betydande kapacitetsökningar för att tillgodose den starka globala efterfrågan på ekologiska näringsprodukter för barn.

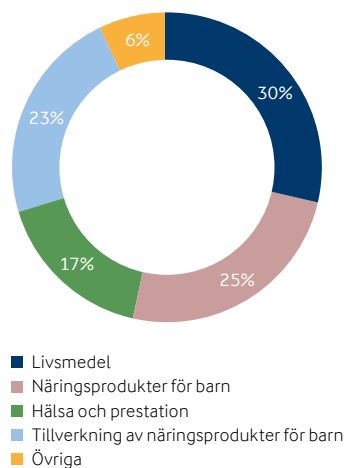
Viktiga händelser inom AFI 2019

- 2019 startade vi verksamheten i vår nya IMF-anläggning (Infant Milk Formula) i Arinco, Danmark, och detta kommer att säkerställa tillgången för vår snabbväxande ekologiska IMF-verksamhet.
- Vi lanserade en unik produkt, Lacprodan® ISO. Water, en proteiningrediens bestående av 100 procent vassle, som ser till att proteinvatten smakar gott och inte gör att man känner sig torr i munnen
- Vår alfa-laktalbuminprodukt som används i bröstmjölkersättning, Lacprodan® ALPHA-10, godkändes av FDA, livsmedels- och läkemedelsmyndigheten i USA. Detta möjliggör för AFI att förse USA-marknaden med alfa-laktalbuminberikad ersättning, vilken har större likhet med bröstmjolk och många hälsofördelar.
- Bygget av vårt nya innovationscentrum i Nr. Vium, Danmark, har påbörjats och när det står klart kommer det att bli ett världsledande center för vassleforskning. Centret kommer att ha ett nära samarbete med vår viktiga produktionsanläggning Danmark Protein. Bygget förväntas vara klart 2021.
- Vi har också gjort framsteg i flera viktiga projekt för att öka vår råvaruförsörjning, varav de flesta förväntas fortsätta under 2020. Vi tvingades dock pausa våra projekt med Foremost Farms i USA.

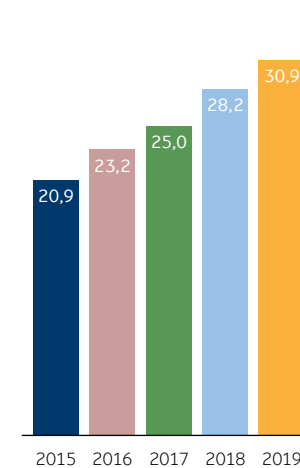
- 2019 införde vi en strategi för att ytterligare förbättra vår kvalitet och livsmedelssäkerhet. Målet är att positionera AFI som ledande inom kvalitet och livsmedelssäkerhet, och stödja en nära och engagerad relation med våra kunder baserat på dessa egenskaper.

2019 var ett händelserikt år för AFI, och 2020 står tillväxt fortfarande högst på vår agenda med stora investeringar som ska slutföras, och vi förväntar oss även en avsevärd ökning av vassletillgången.

Omsättning fördelad på segment



Volymutveckling för mervärdesförsäljning (MT)



Omsättning, miljoner EUR

710
2018: 652

Tillväxt av högförädlade produkter

9,4 %
2018: 12,8 %

Andel högförädlade produkter

68,5 %
2018: 65,7 %

TRADING

Utöver våra huvudsakliga försäljningskanaler genomför Arla försäljning till andra företag för användning i deras produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, mjölkpulver och smör. Dessa aktiviteter ingår i det vi kallar Trading, och även om detta inte är en kärnverksamhet för Arla är det viktigt för vår framgång.

Marknaden för mejeriprodukter har blivit alltmer volatil, i synnerhet efter att EU:s kvotsystem avskaffades 2015, vilket gör det svårt att förutsäga mjölkvolymerna. Industrihandel gör det möjligt för oss att hantera säsongsmässig och geografisk variation i tillgången på mjölkråvara, samtidigt som vi ser till att vi kan förädla och sälja all mjölk som våra medlemmar levererar. Vi ska också se till att vi har tillräckligt med mjölk till vår varumärkes-, detaljhandels- och Foodservice-verksamhet.

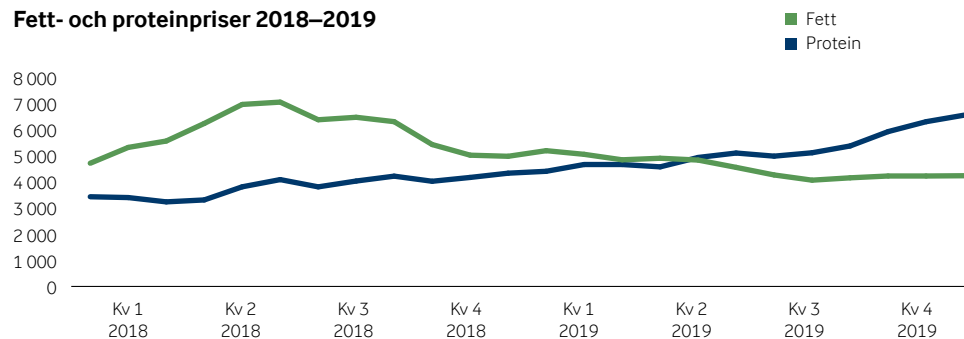
Vårt strategiska beslut att öka kapaciteten inom Trading, för produkter med högt värde, som mozzarella och helmjörkspulver, kommer att stärka vår verksamhet. Beslutet trädde i kraft i slutet av 2019. Det ger oss fler alternativ när det gäller att hantera vår mjölkpool och bidrar till att minska exponeringen mot kontrakt med låga marginaler gällande handelns egna varumärken.

Andelen av de totala mjölkvolymerna som säljs genom Trading-verksamheten minskade till 25,0 procent från 26,5 procent jämfört med föregående år.

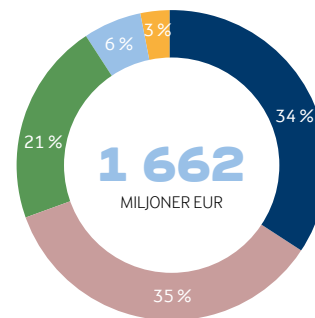
Omsättningen från Trading* minskade något till 1 662 miljoner EUR jämfört med 1 690 miljoner EUR förra året. Trading motsvarar 15,2 procent av Arlas totala omsättning 2019.

Den stora förändringen på råvarumarknaderna under året har varit ökningen av proteinpriserna under andra halvåret i takt med att den globala efterfrågan ökade. Detta har tillsammans med fortsatt försvagning av fettpriserna inneburit att fett- och proteinvärdena återgått till det förhållande som de haft historiskt sett. Under större delen av året uppväggde de ökande proteinpriserna de fallande fettpriserna, vilket innebar att industripriserna för mjölk höll sig relativt stabila. Mot slutet av året stärktes priserna, särskilt inom ost och pulver.

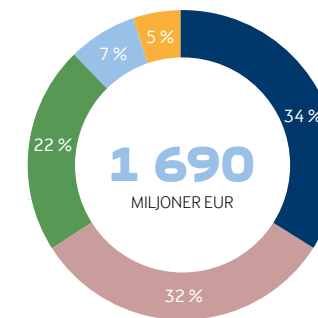
Fett- och proteinpriser 2018–2019



Omsättning fördelad på produktkategori, 2019



Omsättning fördelad på produktkategori, 2018



*För rapporteringssyftet inkluderar omsättningen från Trading också omsättning från andra försäljningsaktiviteter, däribland försäljning av skolmjölk via Mejeriföreningen Danish Dairy Board. Denna omsättning är storleksmässigt försumbar.



VÅRT ANSVAR



Arlabönderna använder mängder av data för att bekämpa klimatförändringarna

Arla var det första mejeriföretaget i Europa att införa ett omfattande klimatberäkningsprogram i sju länder, med klimatberäkningar som kommer att göra att minskningen av utsläppen av CO₂e på gårdarna går tre gånger snabbare. Dessutom kommer man att samla in den största mängden externt kontrollerade klimatdata från mjölkproduktion i världen. Klimatberäkningarna kommer att hjälpa bönderna att identifiera utsläpp på gården och ge en tydlig bild av de åtgärder som bonden kan vidta för att minska utsläppen ytterligare. Programmet inkluderar ett verktyg för digital rapportering, där alla bönder lämnar in sina klimatdata. Data verifieras av en extern rådgivare som besöker gården för att ge råd om åtgärdsplaner.



VÅR HÅLLBARHETSSTRATEGI

Den största utmaningen för livsmedelsindustrin är hur vi på ett hållbart sätt ska kunna försörja den växande befolkningen i världen med mat. På Arla tror vi att mejeriprodukter är en del av lösningen. Våra hälsosamma produkter tillgodoser en rad näringsbehov över generationer och kontinenter med en ständigt minskad miljöpåverkan. Vi vägleds av vår omfattande hållbarhetsstrategi som är inspirerad av FN:s globala mål för hållbar utveckling och vårt mål är att göra både planeten och människorna starkare.



Hållbar mjölkproduktion

- Öka foder- och resurs-effektiviteten
- Förbättra och följa djurens välbefinnande
- Klimatberäkningar på alla Arlagårdar
- Mer kolinlagring
- Stödja forskning och innovationer för mer hållbar mjölkproduktion

Verksamhet med netto noll klimatavtryck

- Omställning till förnybara energikällor på anläggningar och kontor
- Byte till fossilfria bränslen vid transport av råvaror och produkter
- Öka energi-effektiviteten
- Öka användningen av biogas
- Stödja innovationer för att nå våra mål

Minimera matsvinn

- Stärka samarbetet med värdekedjan för att minimera produktions-avfallet
- Kampanjer för att minska matsvinn riktade mot konsumenterna

Hållbara förpackningar

- Uppgradering av produkt-förpackningar så att de kan förnyas, återvinnas eller återanvändas
- Ständig innovation inom förpackningar
- Starkare samarbete inom värdekedjan för att minska förpackningsavfall

Skydda naturen

- Öka den biologiska mångfalden och tillgången till naturen
- Initiativ för att stödja ren luft och vatten
- Ansvarsfulla inköp

Näring och hälsa

- Följ våra näringskriterier för att erbjuda hälsosam mat till konsumenterna
- Investera i forskning om hur man förbättrar näringsvärdet utan att kompromissa med kvaliteten och smaken
- Utveckla nya produkter baserade på forskningsresultat

Matinspiration

- Organisera öppna gårdar, kosläpp med mera för att sammanföra konsumenterna och bönder
- Utbilda konsumenterna om hälsosamma matvanor
- Arrangera matfestivaler och läger för att utbilda konsumenterna i hur man äter mer hållbart

Stödja lokalsamhällen

- Utveckla lokala mejerivärdekedjor
- Inspirera till innovativa samarbeten med lokala kunder och konsumenter
- Nå konsumenterna i regioner där tillgång till bra näring är en utmaning

Omsorg om människor

- Följ Arlas värderingar
- Se till att våra medarbetare är säkra och friska
- Erbjud en mångsidig och inkluderande arbetsplats med lika möjligheter för alla
- Engagera våra medarbetare i Arlas framtid, och i framtiden för mejeri



VÅR MILJÖAMBITION

Tillsammans med våra 9 759 ägare lanserade vi våra ambitiösa klimatmål i mars 2019. Dessa mål är en del av vår bredare miljöambition som är att skapa en starkare planet genom att påskynda övergången till mer hållbar mejeriproduktion, med ännu större fokus på minskade utsläpp på gårdarna. Vårt globala huvudmål är att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent per kilo mjölk under kommande årtionde och att arbeta för ett netto noll klimatavtryck senast år 2050.

VÅRT AMBITION OMFATTAR TRE TEMAN

Bättre klimat



Ren luft & vatten



Kväve- och fosforcykler i balans

Mer natur



Öka den biologiska mångfalden och tillgången till naturen

FÖR ATT NÅ VÅRA MÅL KOMMER VI ATT FOKUSERA PÅ TRE OMRÅDEN

Gårdar



- Optimerat foder till kor för att minska metanutsläppen
- Förbättrad gödseffektivitet
- Förbättrad kolinlagring i marken på gårdarna

Produktion



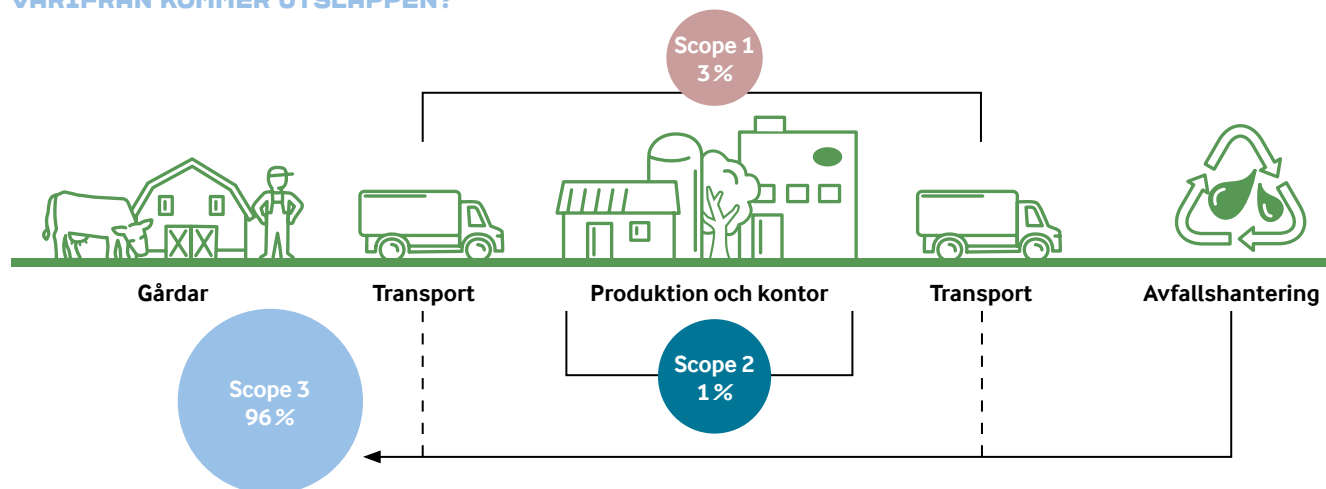
- Fler fossilfria transporter
- Ökad användning av teknik för bättre energieffektivitet
- Större användning av förnybar energi i produktionskedjan

Förpackningar och matsvinn



- Förbättrad hållbarhet inom förpackningar
- Minskat matsvinn genom flera olika initiativ
- Ökad användning av återvinningsbart material

VARIFRÅN KOMMER UTSLÄPPEN?



Scope 1-utsläpp avser aktiviteter under vår direkta kontroll. De omfattar transport med Arlas fordon och utsläpp från Arlas produktionsanläggningar. **Vi har minskat våra CO₂-utsläpp från produktion, förpackning och transport med 25 procent sedan 2005.**

Scope 2-utsläpp är indirekta utsläpp från energi som Arla köper in, t.ex. el, ånga, värme eller kyla. Vi arbetar för att minska vår påverkan genom att öka användningen av förnybar energi. **Under 2019 kom 33 procent av vår totala energiförbrukning från förnybara källor.**

Scope 3-utsläpp är de indirekta utsläppen från inköpta varor och tjänster (t.ex. mjölkkråvara från våra ägare), men också från avfallshantering (t.ex. återvinning) på våra produktionsplatser. **Sedan 1990 har vi minskat vårt klimatavtryck per kilo mjölk med 23 procent.**

📄 Läs mer om våra insatser för att minska vårt klimatavtryck på sidan 123.

HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

Våra ägare producerar cirka 13 miljarder kilo mjölk varje år. Arlas mjölk är redan en av de mest klimateffektiva i världen, med ett utsläpp av växthusgaser som ligger ungefär 50 procent lägre än det globala genomsnittet. I takt med att vi förstår mer om klimatförändringen och hur vi ska bekämpa den måste vi utvecklas ännu mer och ännu snabbare. Vi implementerar just nu vår klimatplan för gårdarna, för att förbättra de effektiva program som vi redan har infört.

Utvecklingen av Arlagården®

Vårt kvalitetsprogram Arlagården fokuserade inledningsvis på mjölk kvaliteten, livsmedelsstandarder och djurens välbefinnande, men sedan 2019 har programmet utvecklats ytterligare. Våra uppdaterade standarder driver förbättringar och ger större insyn i viktiga områden, samtidigt som de prioriteringar av miljö och djurvälstånd som är viktiga för dagens konsumenter och regeringar införlivas. Egenkontroller av management på gården, dokumentationsrutiner, anläggningar och utrustning samt rutiner görs var tredje månad, och gårdarna får en extern revision minst vart tredje år. Fokusrevisioner för att åtgärda möjliga problem och slumpmässiga stickprovskontroller med 48-timmars varsel har också införts.

Klimatberäkningar på alla gårdar

Vår tidigare klimatberäkningsmodell har redan stöttat många bönder. För att nå våra

hållbarhetsmål kommer vårt klimatberäkningsprogram från och med 2020 att stärkas ytterligare, likriktas globalt och erbjudas till alla Arlas ägare. De som deltar kommer att få 1 eurocent per kilo mjölk som ett ekonomiskt incitament. Med vår nya, moderna digitala plattform för management på gården kommer bönderna att samla in data över viktiga områden, inklusive foderslag, energianvändning, användning av gödselmedel samt lagring och användning av naturgödsel. När bönderna lägger in sin data i systemet får de en detaljerad bild av gårdens klimatavtryck, och dessutom ingår ett rådgivande besök från en extern rådgivare som går igenom hur utsläppen kan minskas ytterligare.

En ny digital plattform

För att effektivisera de uppdaterade Arlagården®- och klimatberäkningsprocesserna har en ny digital plattform utvecklats i nära samarbete

med ägarna. Plattformen är trygg och enkel att använda och samlar robust information som säkrar våra standarder och prestationer samt ger insikter som kan användas av ägarna, företaget och rådgivarna som hjälper bönderna att göra

välgrundade förändringar. Genom att samla in detaljerade, högkvalitativa data från 9 759 ägare i sju olika länder skapar vi en av en största branschdatabaserna, data som kan användas av forskare för att bekämpa klimatförändringarna.

”VI ÄR OERHÖRT PRIVILEGIERADE ATT FÅ VARA DE SOM FÖRVALTAR VÅR MILJÖ OCH VI BÖR KÄMPA FÖR ATT SKYDDA DEN. TILLSAMMANS HAR VI ANSVAR FÖR ATT SE TILL ATT VI MINIMERAR EFFEKTERNA AV JORDBRUKET FÖR ATT SE TILL ATT FRAMTIDA GENERATIONER KAN FORTSÄTTA ATT BRUKA MARKEN. SOM ARLABONDE VILL JAG TA HAND OM MILJÖN OCH SAMTIDIGT PRODUCERA EN FANTASTISK OCH NÄRINGSRIK PRODUKT PÅ DET MEST EFFEKTIVA SÄTT JAG KAN.”

Patrick Morris-Eyton, Arlabonde i Storbritannien

INSPIRERA TILL HÅLLBAR KOST

Vi tror att mejeriprodukter har en positiv roll i en hållbar kost, och att produktionens miljöpåverkan balanseras med matens näringsvärde. Vårt åtagande att främja och erbjuda näringsrik och prisvärda mejeriprodukter runt om i världen är nu ett kärnelement i vår nya hållbarhetsstrategi. För att stödja bättre matval och göra människor starkare utökar vi ständigt vår produktportfölj med mer hälsosamma varianter. Här presenterar vi några exempel på lanseringar 2019.

Låt oss börja med de minsta...

Hälsosam kost börjar med att medvetna föräldrar väljer de bästa och mest naturliga produkterna till sina barn. Vi strävar efter att ge föräldrar möjlighet att välja rätt överallt. I linje med den globala trenden efterfrågar moderna indonesiska föräldrar i millenniegenerationen fler ekologiska alternativ för sina barn. Vi var först på marknaden att hjälpa dem i deras strävan genom att lansera den första ekologiska mjölkersättningen under varumärket Arla® Baby&Me, och en mjölk för barn i åldrarna 1 till 3 år. Båda produkterna är berikade med vitaminer och mineraler och innehåller inget tillsatt socker.



... som fortsätter att växa

Vi har också en ambition att få barnen att intuitivt välja bättre mat, och därför bestämde vi oss för att inte bara göra hälsosammare och välsmakande produkter, utan även att göra produktupplevelsen roligare så att barnen skulle vilja prova produkterna. 2019 expanderade varumärket Arla® sin yoghurtportfölj med lanseringen av Arla® Explorers i Danmark och Storbritannien. Produkterna är tillverkade av enbart naturliga ingredienser och äkta frukt. De finns i en rad yoghurtvarianter, alla med minst 30 procent mindre socker än annan smaksatt yoghurt. Det nya sortimentet ligger i linje med vår filosofi att ge nästa generation en bättre relation till mat, samtidigt som vi hanterar konsumenternas växande oro kring socker och användning av konstgjorda ingredienser.



... och även tillgodose behoven hos stressade vuxna!

Den moderna aktiva livsstilen innebär också förändrade matvanor, där konsumenterna oftare äter flera små måltider och snacks snarare än bara tre stora måltider per dag. Med våra nya ätferdiga produkter försöker vi göra småätande till något hälsosamt. Nya skyrprodukter med frukt och frön lanserades 2019 i Tyskland, Nederländerna, Sverige och Finland. Hög halt av protein, mindre socker, fettfri och helt enkelt supergod. I varje förpackning varvas tjock och krämig skyr med bovete, solros- och vallmofrön och en ren frukturé.





VÅR STYRNING



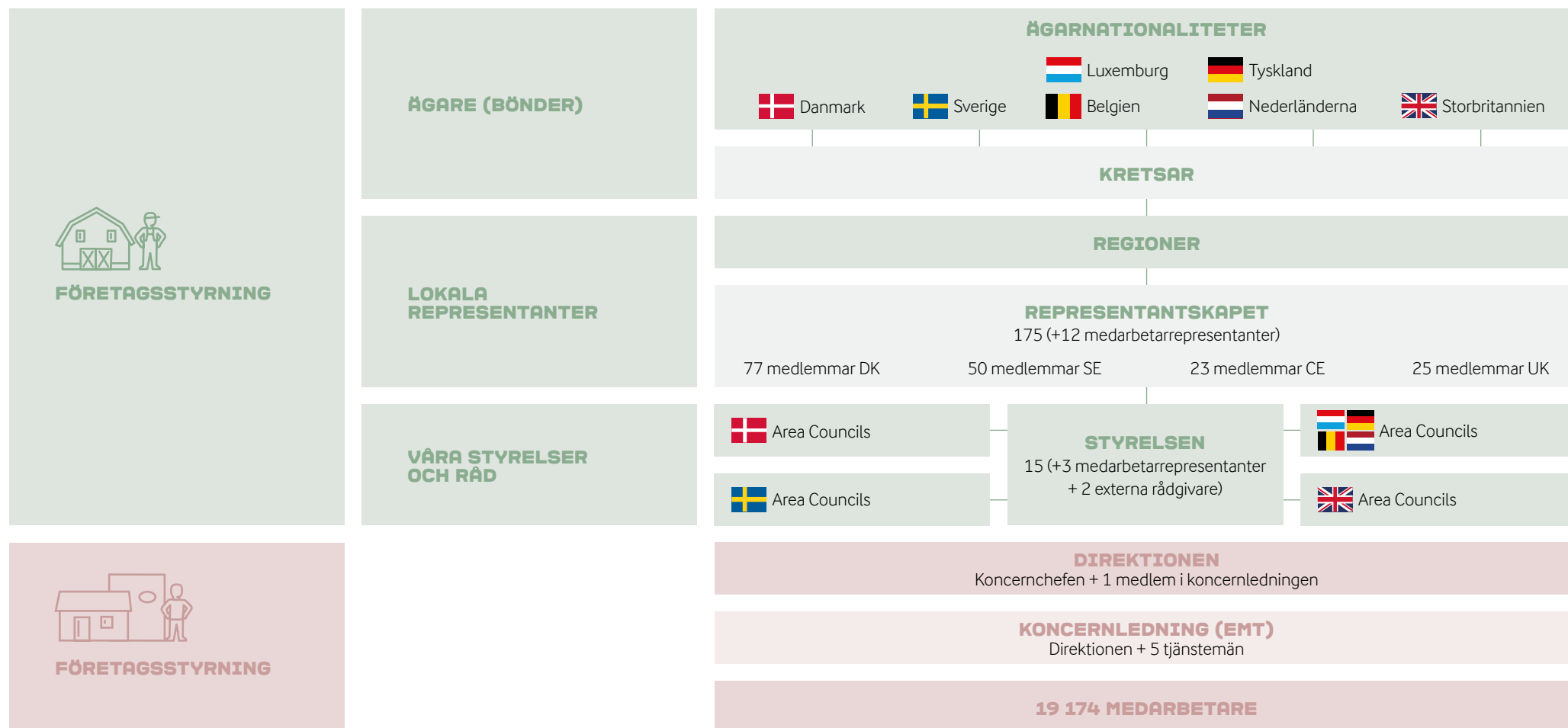
Styrelsens kompetens och expertkunskaper

Arlas styrelse initierade och verkställde en grundlig utvärdering av sin kompetens och sina expertkunskaper före valet i maj 2019. Under processen definierade styrelsen den nödvändiga kompetens som krävs för en kvalificerad ledning av Arla med stöd av externa experter vid utvärderingen.



RAMVERK FÖR STYRNING

Arla är ett kooperativ som ägs av 9 759 mjölkbönder i sju länder. För att nå framgång och skapa förtroendefulla relationer gäller det att alla ägare känner sig hörda och representerade. Våra ägare väljer ledamöter till representantskapet, vilka i sin tur väljer styrelsen. Företagets styrning delas mellan dessa förtroendevalda grupper och koncernledningen.



RAMVERK FÖR STYRNING (FORTSÄTTNING)

FÖRETAGSSTYRNING

Arlas demokratiska struktur ger styrelsen (Board of Directors, BoD) och representantskapet (Board of Representatives, BoR) befogenhet att fatta beslut. Det är deras främsta uppgift att utveckla ägarbasen, skydda den kooperativa demokratin, förankra beslut och utveckla ledarkompetensen bland ägarna, samt fastställa Arlas övergripande strategiska riktning.

Ägare

2019 var 9 759 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Nederländerna och Luxemburg gemensamt ägare till Arla. Förra året hade kooperativet 10 319 ägare. Nedgången i antalet ägare beror främst på att bönder slutat producera mjölk, eller att deras verksamhet köpts upp av någon annan medlem eller, fast i mindre utsträckning, att de valt att leverera till ett annat mejeriföretag. Denna nedgång ligger i linje med den trend som setts i hela mjölksektorn under ett antal år. Alla ägare i kooperativet har möjlighet att påverka viktiga beslut.

Kretsråd

Varje år sammanträder kooperativets ägare lokalt i respektive land för att säkerställa ägarnas demokratiska inflytande i ägarländerna. Ägarna i kretsen väljer de ledamöter som ska representera kretsen i representantskapet.

Representantskapet

Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ och består av 187 ledamöter, varav 175 är ägare och tolv är medarbetarrepresentanter. Ägarrepresentanterna väljs vartannat år, ojämnt år. Det senaste valet ägde rum i maj 2019, när 55 nya ledamöter valdes. Representantskapet fattar beslut om bland annat fördelning av årets resultat och väljer styrelseledamöter. Representantskapet sammanträder minst två gånger per år.

Styrelsen

Styrelsen utses av representantskapet och ansvarar för den strategiska riktningen, övervakning av kooperativets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen. Styrelsen är också ansvarig för att se till att Arla förvaltas i enlighet med ägarnas intressen och fattar beslut om ägarstrukturen. De tillvaratar även olika intressenters intressen

i företaget, bland annat långivare, investerare i obligationsinstrument och medarbetare. Styrelsen består av 15 förtroendevalda ägare och tre medarbetarrepresentanter samt två externa rådgivare. 2019 valdes fyra nya ledamöter till BoD, och två externa ledamöter utsågs också för att se till att styrelsens kompetens omfattar alla viktiga områden som krävs för att leda en internationell verksamhet. Styrelsens sammansättning av förtroendevalda ledamöter speglar Arlas ägarstruktur i de olika länderna.

Area Councils

Arla har fyra Area Councils som är underkommittéer till styrelsen och består av styrelseledamöter och ledamöter i representantskapet. Area Councils finns i de fyra demokratiska områdena Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien, och tar hand om frågor som är av särskilt intresse för ägarna i varje geografiskt område.

FÖRETAGSSTYRNING

Ansvar för företagsstyrningen delas mellan direktionen och styrelsen. Tillsammans definierar och övervakar de den strategiska riktningen, organiserar och leder kooperativet samt utövar tillsyn över ledningen och säkerställer efterlevnad.

Direktionen

Direktionen utses av styrelsen och ansvarar för förvaltningen av företaget. Den säkerställer företagets långsiktiga tillväxt ur ett globalt perspektiv och ser till att den strategiska riktningen följs. Vidare följer direktionen upp årets mål och definierar företagspolicyer, och strävar samtidigt efter en hållbar ökning av företagets värde. Direktionen säkerställer också en adekvat riskhantering och riskstyrning, samt efterlevnaden av lagstadgade regler och interna riktlinjer. Direktionen består vanligtvis av koncernchefen och en annan medlem i koncernledningen. Från den 1 februari 2019 ingår CCO Europe, Peter Giørtz-Carlson, i direktionen.

Koncernledning

Koncernledningen (EMT) utses av direktionen. EMT ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet, samt för att upprätta strategier och

planera framtidens mejeristruktur. EMT består av direktionen samt fyra funktionsexperter och en affärsområdeschef. Funktionsexperterna är koncernekonomidirektören (finans, IT och juridik), marknadsdirektören (marknadsföring och innovation), HR-direktören (HR) och den operativa chefen (Supply chain). Den kommersiella chefen ansvarar för området International. Koncernledningens medlemmar håller varandra informerade om väsentlig utveckling inom respektive affärsområde och samordnar alla tvärfunktionella åtgärder.

Medarbetare

Arla hade 19 174 heltidsanställda (FTE) globalt, jämfört med 19 190 förra året. Våra medarbetare representeras av tre ledamöter i styrelsen och tolv ledamöter i representantskapet.

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

På Arla har vi åtagit oss att skapa en plats där människor kan vara sig själva på jobbet varje dag. Mångfald och inkludering är en förutsättning för företagets framgång och vi vet att mångfald och en inkluderande medarbetarstyrka skapar innovationer och bättre resultat. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor som kommer från olika bakgrunder, medan inkludering handlar om att värdesätta skillnader mellan individer.

Våra principer

- För att säkra en starkare ledarskapsbredd och förbättra möjligheterna för alla att avancera siktar vi på att ha högst 70 procent av samma kön i ett team.
- För att bättre representera våra globala konsumenter och företagets globala karaktär siktar vi på att ha högst 70 procent av samma nationalitet i ett team.
- Vi välkomnar olika generationer i vår arbetsstyrka med attraktiva arbetsvillkor för både unga och gamla. Vi siktar på att ha högst 70 procent från samma åldersgrupp i ett team.
- Vi inser att vi inom vissa områden, särskilt vad gäller arbetare, ofta står inför ett mindre varierat utbud av arbetskraft, vilket gör det svårt att nå vårt mål.

Här är våra strategiska prioriteringar att uppnå en mer mångsidig grupp medarbetare och skapa en inkluderande miljö, där kollegor inkluderas och behandlas med öppenhet och ömsesidig respekt, samt att erkänna och uppnå fördelarna med mångfald.

Kompetensutveckling

Vi erbjuder utbildning till våra chefer med personalansvar och rekryteringspartners i syfte att lyfta fram omedvetna fördomar och underlätta urval och bedömning av människor på opartisk grund.

Rekrytering

Anställande chefer och rekryteringspartners måste följa de system, strukturer och processer som definieras i vår Global Recruitment Policy för att välja den bästa kandidaten baserat på meriter. Vi kräver att alla chefer rekryteras från en pool av kandidater som omfattar båda könen och mer än en nationalitet. För att stödja en rättvis och opartisk anställningsprocess använder vi rekryteringspartners för att säkerställa efterlevnad av rekryteringsprocessen och policyn.

Medarbetargranskning och rättvis lön

Vi strävar efter att erbjuda en rättvis och konkurrenskraftig ersättning på marknadsnivå och i linje med lokal lagstiftning, och har ett strukturerat förhållningssätt till ersättning som säkerställer att lönerna är opartiska i förhållande till kön, ålder, senioritet, anställningstid eller nationalitet.

Talanghanteringsprogram

Våra stora potentiella talanger identifieras, utvecklas och hålls kvar baserat på meriter. Vi säkerställer proaktivt en balanserad fördelning mellan kön och nationalitet i våra talangprogram när vi väljer kandidater för en mångsidig ledarskapsutveckling.

Bygga interna gemenskaper

2017 lanserade medarbetare som ville skapa en mer mångfaldig och inkluderande arbetsplats en global resursgrupp, Arla Diversity & Inclusion Network.

Gruppen är godkänd och har stöd av ledningen, och genomförde många aktiviteter under 2019, däribland:

- En diskussionspanel med externa talare som livesändes globalt för att hitta sätt att arbeta mer med inkludering och mångfald globalt, även när det gäller hbtq+-representation.
- Ett internt forum där alla kan ställa frågor, och som erbjuder stöd eller hjälp med aktiviteter inom mångfald och inkludering.
- Ett globalt evenemang för att stödja och inspirera arbetande mammor, där arbetande mammor i mer seniora roller berättade om sina erfarenheter.

- En intervjuserie med interna förebilder och ambassadörer inom frågor som rör mångfald och inkludering så att andra kan inspireras och uppmuntras att komma ut och vara stolta på arbetsplatsen.

Uppföljning

Vi ska regelbundet rapportera våra framsteg mot våra långsiktiga mångfalds- och inkluderingsmål till koncernledningen och externt. Mångfalden i vår arbetsstyrka rapporteras årligen och publiceras som en del av vår årsredovisning.

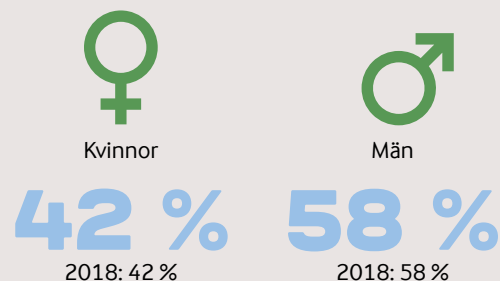
”ARLA DRIVER EN GLOBAL VERKSAMHET, OCH VI TROR ATT OLIKA TEAM SOM KOMBINERAR INNEBOENDE MÅNGFALD – SOM KÖN, ÅLDER, NATIONALITET, FÖRVÄRVADE KUNSKAPER OCH FÄRDIGHETER – ÄR MYCKET VIKTIGT FÖR OSS, FÖR ATT VI SKA KUNNA FÖRSTÅ OCH TILLGODOSE BEHOVEN HOS VÅRA KONSUMENTER OCH KUNDER.”

Ola Arvidson, HR-direktör

MÅNGFALD OCH INKLUDERING (FORTSÄTTNING)

Som en del av vårt åtagande att öka mångfalden och inkluderingen publicerar vi varje år siffror över arbetsstyrkans demografi efter kön, ålder och nationalitet. Transparens är avgörande för att vi ska uppnå vårt mål att bli ett inkluderande och mångfaldigt företag. Vi har gjort framsteg i denna riktning, men vi vet att det finns mer arbete att göra.

Könsfördelning*



* Könsfördelning bland tjänstemän. Könsfördelning bland arbetare: kvinnor: 18 %, män: 82 %, och inom Arla totalt: kvinnor: 27 %, män: 73 %

Könsfördelning i ledningen

	Kvinnor		Män	
	2019	2018	2019	2018
Koncernledning	29 %	29 %	71 %	71 %
Styrelse**	20 %	13 %	80 %	87 %
Representantskap	16 %	13 %	84 %	87 %
Director+	26 %	23 %	74 %	77 %

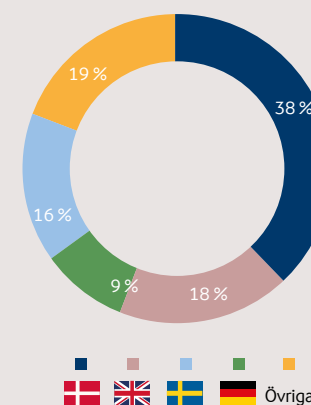
** Andel av alla ledamöter i styrelsen, BoD, (20), inklusive medarbetarrepresentanter och externa rådgivare. Könsfördelningen bland de ledamöter som valdes av representantskapet är 13 procent kvinnor, 87 procent män, oförändrat från förra året.

Totalt antal nationaliteter

108



Fördelning på nationalitet



Nationaliteter i EMT



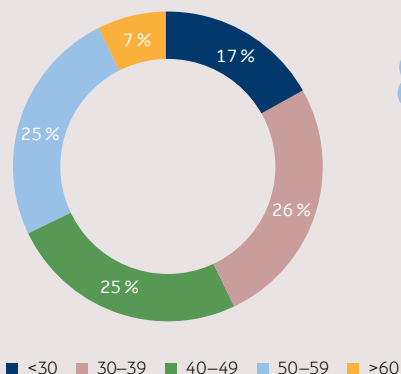
Nationalitetsfördelning på nivån director +

Mångfald i team, nationalitet*



* Procentandel av team som har medlemmar med minst två nationaliteter.

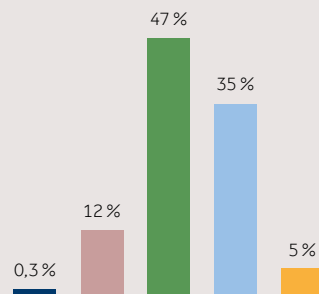
Åldersfördelning



Mångfald i teamen, ålder*

85 %

Åldersfördelning på chefsnivå och över



* Procentandel av team som har medlemmar från minst två ålderskategorier.

STYRELSEN

Styrelsen har bred erfarenhet och består av 15 förtroendevalda ägare och tre medarbetarrepresentanter samt två externa rådgivare. 2019 var valår, och fyra nyvalda ledamöter kom in i styrelsen: René Lund Hansen, Marcel Goffinet, Jørn Kjær Madsen och Walter Lausen. För första gången i styrelsens historia anslöt sig två externa rådgivare till styrelsen: Florence Rollet, Venture Partner i LuxuryTechFund i Paris och Nana Bule, vd för Microsoft i Danmark.



Från vänster till höger: Harry Shaw, Manfred Graff, Jørn Kjær Madsen, Marcel Goffinet, Steen Nørgaard Madsen, Håkan Gillström, Simon Simonsen, Heléne Gunnarson, Arthur Richard Fearnall, Jan Toft Nørgaard, Johnnie Russell, Janne Hansson, Florence Rollet, Jonas Carlgren, René Lund Hansen, Inger-Lise Sjöström, Bjørn Jepsen, Walter Lausen, Nana Bule

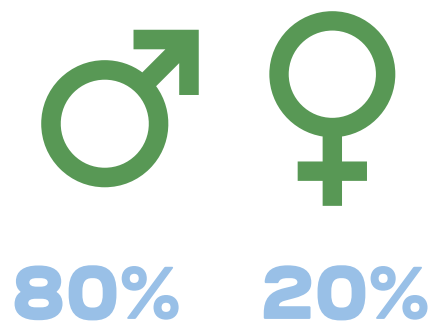
STYRELSEN (FORTSÄTTNING)

Styrelsens bredd av olika typer av kompetens och expertkunskaper stöder en effektiv styrning och kraftfullt beslutsfattande i Arla. 2019 infördes en ny process för grundlig kompetensutvärdering av ledamöter, för att säkerställa att styrelsen har de färdigheter som krävs för att upprätthålla en bra global styrning. Som ett resultat av processen valdes två externa rådgivare in i styrelsen, som bidrar med globala expertkunskaper inom digitalisering, marknadsföring och teknik och kompletterar de förtroendevalda ledamöternas starka kommersiella kunskap och jordbrukskunskap.

STYRELSENS KOMPETENS

Kompetensutvärderingen genomfördes av externa bedömningsexperter. Ledamöterna i styrelsen identifierade vilka färdigheter som är nödvändiga för att leda Arla och därefter utvärderade en utvärderingskommitté bestående av ägare alla kandidater utifrån de dimensionerna. Processen var transparent och godkändes av representantskapet.

Mångfald i styrelsen*



Tjänstgöringstid



■ 0–3 år, 50 %
■ 4–7 år, 25 %
■ 8–19 år, 25 %

*Andel av alla ledamöter i BoD (20) (inklusive arbetstagarrepresentanter och externa rådgivare). Könsfördelning bland förtroendevalda ledamöter är 13 procent kvinnor, 87 procent män. I enlighet med paragraf 99 b i den danska årsredovisningslagen, Årsregnskabsloven, satte Arla 2019 upp ett mål att om fyra år ska minst 13 procent av de ledamöter som väljs av representantskapet vara kvinnor, vilket speglar könsfördelningen i representantskapet.

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Ledamot sedan: 1998

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Styrelseordförande
Globala utbildningskommittén för styrelsen
Arvodeskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Landbrug & Fødevarer 2009–

NANA BULE (1978)

Ledamot sedan: 2019

Nationalitet: Dansk

Yrke: VD Microsoft Danmark

Externa befattningar: Styrelseordförande i Motosumo 2016–, styrelseledamot i Wonderful Copenhagen 2017–, styrelseledamot i Energinet 2018–, medlem i Dansk Industri 2019–

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Ledamot sedan: 2008

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Vice ordförande
Globala utbildningskommittén för styrelsen,
Globala utbildnings- och utvecklingskommittén,
Ersättningskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjölk 2014–, styrelseledamot i Varbergs Sparbank

JONAS CARLGRÉN (1968)

Ledamot sedan: 2011

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén, arvodeskommittén

Externa befattningar: Styrelseordförande i Svensk Mjölk 2019–, medlem i Stiftelsen Lantbruksforskning 2016–, mejeriambassadör i FN:s politiska högnivåforum (HLPP)

ARTHUR FEARNALL (1963)

Ledamot sedan: 2018

Nationalitet: Brittisk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council UK, Globala överklagandekommittén

STYRELSEN (FORTSÄTTNING)

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Ledamot sedan: 2015

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mejerianställd

Externa befattningar: Medlem i svensk fackförening

MARCEL GOFFINET (1988)

Ledamot sedan: 2019

Nationalitet: Belgisk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjolk

MANFRED GRAFF (1959)

Ledamot sedan: 2012

Nationalitet: Tysk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council CE, Globala utbildnings- och utvecklingskommittén, arvodeskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Milch NRW 2007–, styrelseledamot i Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) 2015–

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Ledamot sedan: 2019

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Ledamot sedan: 2018

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

BJØRN JEPSEN (1963)

Ledamot sedan: 2011

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

Externa befattningar: Medlem i Landbrug & Fødevarer 2009–, medlem i Danish Farmer's Union 2019–

WALTER LAUSEN (1959)

Ledamot sedan: 2019

Nationalitet: Tysk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Ledamot sedan: 2019

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Ledamot sedan: 2005

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council DK, Globala utbildnings- och utvecklingskommittén

Externa befattningar: Vice styrelseordförande i Landbrug & Fødevarer 2014–, ordförande i den danska specialkommittén för bete och grovfoder 2016–, ordförande i styrkommittén till Agro Food Park 2016–, ordförande i danska Milk Levy Fund 2012–

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Ledamot sedan: 2013

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mejeriarbetare

Externa förtroendepositioner: Medlem i dansk fackförening

FLORENCE ROLLET (1966)

Ledamot sedan: 2019

Nationalitet: Fransk

Yrke: Direktion

Externa befattningar: Ledamot i styrelsen för EM Lyon Business School 2018–

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Ledamot sedan: 2012

Nationalitet: Brittisk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala utbildnings- och utvecklingskommittén, arvodeskommittén

Externa befattningar: Chairman of the Board of ING UK

HARRY SHAW (1952)

Ledamot sedan: 2013

Nationalitet: Brittisk

Yrke: Fraktoperatör

Externa befattningar: Medlem i brittisk fackförening

SIMON SIMONSEN (1970)

Ledamot sedan: 2017

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Arvodeskommittén

Externa befattningar: Mejeriambassadör i FN:s politiska högnivåforum (HLPP)

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Ledamot sedan: 2017

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council SE, globala utbildnings- och utvecklingskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjolk 2017–

KONCERNLEDNING

Koncernledningen, EMT, består av koncernchefen samt fyra funktionsexperter och två affärsområdeschefer, en vardera för affärssegmenten Europe respektive International. EMT består av personer med olika bakgrund som har olika expertkunskaper. De ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet samt för att upprätta koncernens strategier. Medlemmarna i EMT har också individuellt ansvar för att leda sina respektive områden.



Från vänster till höger: Hanne Søndergaard, Sami Naffakh, Ola Arvidsson, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlsen, Natalie Knight, Tim Ørting Jørgensen

KONCERNLEDNING (FORTSÄTTNING)

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President Marketing, Innovation, Communications and Sustainability

Nationalitet: Dansk

Hanne har arbetat inom Arla i 30 år, först inom MD Foods, innan hon flyttade till Storbritannien där hon hade en ledande roll när det gäller att utveckla Arlas brittiska verksamhet. Hon blev vice VD för Arla UK innan hon flyttade tillbaka till Danmark 2010. Med en naturlig förmåga för marknadsföring ansvarade Hanne för olika varumärken och kategorier innan hon tog på sig sin nuvarande roll. Hon har en ekonomexamen från Aarhus BSS och Harvard Business School.

Hanne är också:

– Styrelseledamot Arla Fonden och Danmarks Tekniske Universitet

OLA ARVIDSSON (1968)

HR-direktör, Executive Vice President HR och Corporate Affairs

Nationalitet: Svensk

Ola kom till Arla 2006 som personaldirektör och har varit HR-direktör för Arlakoncernen sedan 2007. Han kom till Arla från Unilever där han innehaft olika chefs tjänster i Europa och Norden och där hans sista tjänst var som VP HR. Före Unilever tjänstgjorde Ola som officer i ingenjörstrupperna inom försvarsmakten. Han har en masterexamen i HR från Lunds universitet.

Ola är också:

– Styrelseledamot i AP Pension,
– Ledamot i centralstyrelsen för Dansk Industri

PEDER TUBORGH (1963)

*Koncernchef, medlem i direktionen
Chef för Milk, Members och Trading
VD för Arla Foods Ingredients*

Nationalitet: Dansk

Peder har arbetat inom Arla i 31 år, tidigare inom MD Foods, och haft olika ledande poster och chefspositioner inklusive marknadsdirektör, divisionsdirektör och koncerndirektör. Han har arbetat i Tyskland, Saudiarabien och Danmark, som en del av sin långa karriär inom Arla. Peder har en masterexamen i företagsekonomi från Odense universitet.

Peter är också:

– Medlem i Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

Medlem i direktionen, CCO, Europe

Nationalitet: Dansk

Peter kom till Arla 2003 som ansvarig för företagsstrategi, och har haft olika chefsbefattningar inom Arla, inklusive vd på Cocio Chokolademælk och vice vd i Arla Danmark och senast i Arla i UK. Han har varit ansvarig för zon Europe sedan 2016. Utanför Arla har Peter även varit vice VD i Bestseller Fashion Group China. Peter har en masterexamen i ekonomi från Aarhus BSS.

Peter är också:

– Vice ordförande i AIM, European Brands Association
– Sitter i Policy and Issues Council (PIC) i brittiska Institute of Grocery Distribution (IGD)
– Rådgivare för FSN Capital Partners

NATALIE KNIGHT (1970)

CFO, Executive Vice President, Finans, juridik och IT

Nationalitet: Amerikansk

Natalie kom till Arla som koncernfinansdirektör 2016 efter 17 år på Adidas där hon innehade flera höga finanstjänster, bland annat SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO för Adidas North America och VP Investor Relations och M&A. Hon har också arbetat i fem länder innan hon kom till Arla. Natalie har en masterexamen i ekonomi från Freie Universität Berlin.

Natalie är också:

– Styrelseledamot och ordförande i revisionskommittén på Grundfos
– Styrelseledamot i Biomar

TIM ØRTING JØRGENSEN (1964)

Executive Vice President, International

Nationalitet: Dansk

Tim kom till Arla 1991, inom MD Foods. Han har arbetat på många poster och chefsposter i Danmark, Saudiarabien, Brasilien och Tyskland innan han blev Executive Vice President för affärssegmentet International. Tim har varit en del av teamet på International sedan 2007. Tim har en masterexamen i ekonomi från Copenhagen Business School.

Tim är också:

– Styrelseledamot i Mengiu, Arlas joint venture i Kina

ARVODEN TILL LEDNINGEN

Arlas ersättningspolicy till ledningen är avsedd att främja hög prestanda och stödja värdeskapande. Policyn säkerställer anpassning av Arlas strategiska riktning med våra ägares intressen. Vi har en strukturerad metod för ersättning och löner är neutrala i förhållande till kön, nationalitet och ålder.

Vår filosofi

Ersättningspaketet utformas för att locka och behålla de bästa ledarna, men även för att driva fram starka resultat på kort och lång sikt. Nivåerna på ersättningspaketen granskas varje år av externa rådgivare på grundval av marknadsdata. Även om större delen av ersättningen är fast, i linje med skandinavisk praxis, har en större del blivit rörlig de senaste åren för att säkerställa att den totala ersättningen också är beroende av att Arlas kort- och långsiktiga finansiella mål blir uppfyllda. Alla chefer och medlemmar i direktionen är anställda enligt internationella villkor, som innehåller tillämpliga konkurrensklausuler samt konfidentialitets- och lojalitetsrestriktioner. Representantskapet uppdateras regelbundet om ersättningen till styrelsen och utvecklingen av rörlig ersättning för koncernledningen och ledande befattningshavare.

Våra resultatåtgärder

Styrelse (BoD)

Ersättningen till styrelsen består av ett fast arvode och är inte grundad på stimulansåtgärder. Vi tror att detta säkerställer att styrelsen främst fokuserar på kooperativets långsiktiga intressen. Ordförande och vice ordförande (tillsammans: ordförandeskapet) uppstår ett arvode som är tre gånger respektive två

gånger grundbeloppet och övriga styrelseledamöter erhåller lika ersättning. Utöver ett dagtraktamente lämnas ingen ytterligare ersättning för deltagande i möten eller kommittéuppdrag. Styrelsens ersättning bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Den senaste justeringen skedde 2019. För mer information om specifika belopp se sidan 113.

Direktionen och koncernledningen (EMT)

Ersättningsdelarna och modellerna för direktionen och koncernledningen (tillsammans: ledningen) är identiska men nivåerna är varierande.

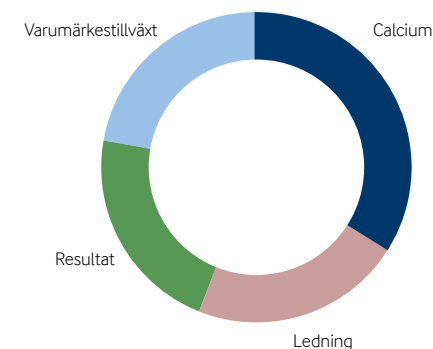
Styrelsen bedömer ersättningen till direktionen årligen, baserat på rekommendationer från ordförandeskapet. 2019 låg den fasta ersättningen på samma nivå som förra året. För mer information om specifika belopp se sidan 113. Ersättningen som betalas till koncernledningen revideras varje år av koncernchefen.

Ersättningspaketet till ledningen baseras på externa jämförelser mot europeiska och internationella FMCG-företag, vilket ger en konkurrenskraftig och hållbar mix av fast och rörlig ersättning. Pensionsavsättning och icke-monetära förmåner, t.ex. företagsbil, telefon osv., ingår också i paketet.

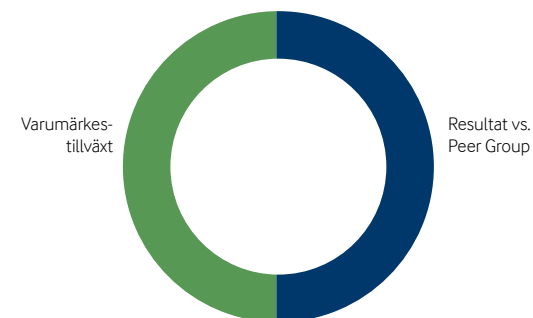
Nivåerna på den fasta ersättningen anges baserat på individernas erfarenhet, bidrag och funktion, medan den rörliga ersättningen speglar prestanda gentemot årliga affärsmål.

Den rörliga delen består av en årlig kortsiktig incitamentsplan (STI) och en långsiktig incitamentsplan (LTI) som löper på tre år. STI består av samma element för ledningen, men vikten på de olika elementen varierar efter individ och år. Huvudkomponenterna i LTI är varumärkestillväxt och koncernens resultat jämfört med ett peer group-index (se diagram). LTI-programmet som startade 2018 innehöll också en komponent relaterad till vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium.

Kortsiktiga komponenter



Långsiktiga komponenter



VÅRA SKATTER

Under de senaste åren har multinationella företag upplevt ett växande intresse från medier, icke-statliga organisationer och allmänheten om sina skatter. I sin egenskap av global koncern erkänner Arla den centrala roll som skatter spelar i de länder där vi är verksamma. Vår syn på skatter överensstämmer med Arlas globala uppförandekod och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen.

OECD:s projekt mot urholkning av skattebasen och överföring av vinster (BEPS), som innebär att flytta vinst från högskattejurisdiktioner till lågskattejurisdiktioner har lett till utvecklingen av nya skatteprinciper och dokumentationskrav för multinationella företag under de senaste åren. Arla kommer att uppfylla alla krav på skatterapportering och insyn fullt ut. Vi strävar efter en öppen dialog med skattemyndigheterna runt om i världen, när det gäller vårt företag och vår skatterapportering.

Våra viktigaste skatteprinciper

Arlas strategiska ambition är att fungera som en ansvarsfull medborgare i alla skattefrågor, uppnå en balans mellan att hantera skattekostnader, uppnå effektivitet och rapportera skatt på ett ansvarsfullt sätt. Hörnstenarna för alla skattefrågor inom Arla är våra skatteprinciper:

- Vi har som mål att rapportera de korrekta skattebeloppen i enlighet med de skapade värdena
- Vi har åtagit oss att betala alla aktuella skatter och se till att följa alla lagstadgade krav i alla jurisdiktioner där verksamheten bedrivs

- Vi använder inte skatteparadis för att minska koncernens skattskyldighet.
- Vi inrättar inte skattestrukturer som saknar kommersiell substans och som inte överensstämmer med lagens mening i syfte att undvika skatter
- Vi är transparenta när det gäller företagets skatter och skattemässiga ställning. Upplysningar lämnas i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar och redovisningsstandarder såsom International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Vi bygger upp goda relationer med skattemyndigheter och tror att öppenhet, samarbete och en proaktiv attityd minimerar förekomsten och omfattningen av skattetvister.

Ansvar och styrning

Vår verksamhet är komplex och kräver stort fokus på skatthantering. Vår globala skattefunktion är organiserad så att vi säkerställer att vi har rätt policyer, människor och förfaranden för att följa skatteprinciperna och säkerställa en stark och transparent skatthantering.

Vi arbetar ständigt med att förbättra interna standarder och nödvändiga kontrollmekanismer för att följa upp våra viktigaste skatteprinciper. Ansvaret för alla skatteprocesser ligger, med några få undantag, inom den globala skattefunktionen.

Kooperativ skatteplan för skatteefterlevnad

Som ett kooperativt företag baserat i Danmark omfattas Arla Foods omfamnat av

de danska skattereglerna för kooperativ. Arlas ägare är också våra leverantörer, och resultatet samlas inte i företaget utan går tillbaka till ägarna i form av högsta möjliga mjölkpris. Kooperativets resultat kan därför betraktas som ägarens personliga inkomst.

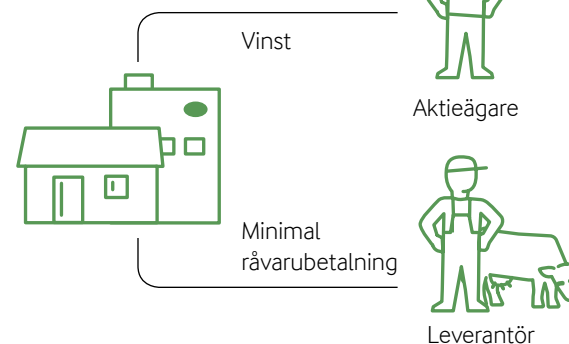
Ägarna till Arla kommer att betala inkomstskatt på det belopp som erhållits för deras mjölk i enlighet med skattelagstiftningen i deras respektive länder.

Danska skatteregler för kooperativ återspeglar det faktum att kooperativet fungerar som ägarnas förlängda arm och som sådan betalar Arla Food omfamnat inkomstskatt i Danmark baserat på vårt kapital.

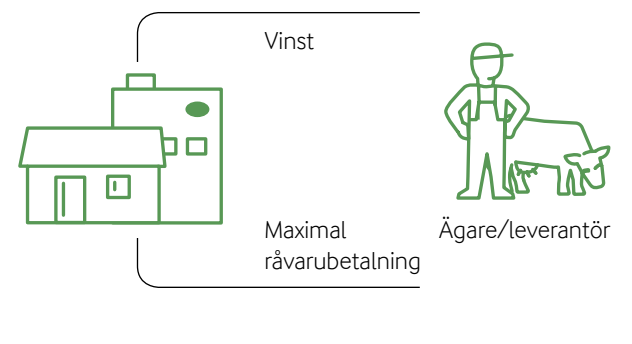
Arlakoncernen äger flera dotterföretag i världen. Dotterbolag som är aktiebolag eller onoterade aktiebolag omfattas normalt av den allmänna bolagsskatten.

VIKTIGA SKILLNADER MELLAN ETT BÖRSNOTERAT FÖRETAG OCH ETT KOOPERATIV

Börsnoterat företag



Kooperativ



FÖRETAGETS INTEGRITETSHANTERING – POLICYER, KONTROLLER OCH EFTERLEVNING

Ansvarsfullt agerande är kärnan i vår verksamhet. Vi ska bedriva en verksamhet som är laglig, rättvis och etisk, och förväntar oss detsamma från våra affärspartner.

Vår efterlevnadscykel

Vi bedriver vår verksamhet i ett strukturerat efterlevnadsramverk så att vi kan leda en riskmedveten dialog i hela verksamheten. Det innefattar: riskidentifiering, policyer och kontroller, utbildning och medvetenhet, undersökningar och rapportering.

Riskidentifiering

Vi identifierar efterlevnadsrisker genom flera processer. Dessa är övervakning av lagförändringar, undersökningar efter rapporter om påstådda överträdelser, efterlevnadsutbildning, interna efterlevnadsgranskningar samt due diligence-granskningar inom CSR. Läs mer om vår övergripande riskhantering på sidan 48.

Policyer och kontroller

Vår uppförandekod finns tillgänglig på tolv språk och fastställer tillsammans med ett antal globala policyer principerna för våra aktiviteter. Den beskriver även våra förväntningar på våra medarbetare och affärspartner. Vi har nolltolerans när det gäller överträdelser av dessa principer och säkerställer detta genom ett sammanhängande system av interna kontroller, vars effektivitet och noggrannhet bedöms regelbundet. Vi fortsätter att utveckla vår interna kontrollmiljö med systematiska kontroller och uppdelning av uppgifter. Som en del av kontrollprogrammet arbetar vi med kontrollpunkter för dataskydd, med regelbunden övervakning och granskning.

2019 fortsatte vi att bygga upp vår efterlevnads-kultur och vi har ökat vårt fokus på att införliva riskreducering i kärnverksamhetsprocesserna i vår riskhantering. Vi genomförde en risk- och kontrollbedömning för processerna Order to Cash och Source to Pay för att fastställa den återstående risknivån och bedöma den gentemot vår riskaptit. Baserat på bedömningen beslutade vi om nödvändiga förbättringar. Vi började också använda automatiserade analys- och robotprocesser för att öka efterlevnaden.

Utbildning och medvetenhet

Vår uppförandekod och interna policyer kommuniceras till medarbetarna med ett antal aktiviteter, bestående av en kombination av obligatoriska utbildningsprogram och medvetenhetsmeddelanden. Alla interna principer för affärsuppförande samlas i en central policyportal på Arlas intranät och finns även tillgängliga för medarbetarna via mobila enheter. Vi erbjuder utbildning, inklusive e-utbildning och klassrumsutbildning, i viktiga efterlevnadsfrågor (t.ex. konkurrenslagstiftning, informationssäkerhet) efter behov.

Undersökningar

Öppenhet och tillit är ett par av våra kärnvärden och finns införlivade i uppförandekoden. Om en medarbetare upplever att det skett en överträdelse av uppförandekoden uppmuntrar vi personen att rapportera detta. Det finns möjlighet att rapportera

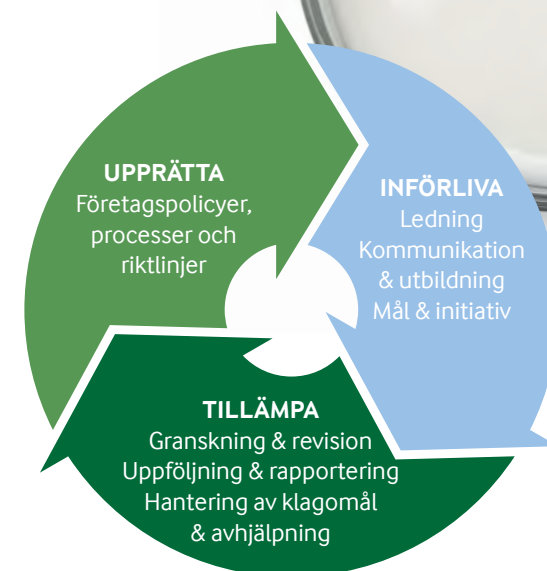
sin oro till relevant chef, HR eller Risk Control and Compliance. Vi erbjuder även anonym rapportering genom vårt visseblåarsystem, och principerna om konfidentialitet och inga repressalier gäller.

2019 undersökte vi tolv rapporterade fall av påstådda bedrägerier, jämfört med 35 under 2018. Dessa ledde inte till några väsentliga finansiella förluster för koncernen, men gav oss värdefulla insikter när det gäller vår kontrollmiljö. Iakttagelserna gällde vår inköps- och informationssäkerhet, som fortfarande står i centrum för vårt arbete med att stärka efterlevnad och öka medvetenheten.

Rapportering

Vår efterlevnadsrapporteringssekvens följer en årlig cykel på olika organisationsnivåer. 2019 införde vi efterlevnadsrapportering i koncernledningens månatliga dashboard för prestanda, och landsrapporter delas med relevanta mellanchefer. Efterlevnadsproblem rapporteras också varje kvartal på verksamhetsmöten med styrelsen, och de slutliga iakttagelserna från alla efterlevnadsaktiviteter och undersökningar under året sammanställs i en årlig efterlevnadsrapport till styrelsen. Sammantaget stärktes efterlevnaden ytterligare under 2019 och vi kommer att fortsätta arbetet under 2020 och framöver.

Du hittar vår uppförandekod på vår webbplats.



VÅR RISKHANTERING

På Arla betraktar vi riskhantering som ett sätt att reducera negativa konsekvenser av interna eller externa faktorer, och dra nytta av möjligheter för verksamheten att maximera värdeskapandet. Vi vidtar åtgärder för att identifiera, förstå, bedöma och hantera riskeffektivitet. Vårt fokus ligger på risker som kan hota förverkligandet av vår strategi på medellång sikt, och vi tittar även på de kortsiktiga risker som är en del av företagets affärsprocesser.

TYP AV RISK

STRATEGISKA

Risker som uppstår från externa eller interna trender eller händelser som kan ha väsentlig effekt på förverkligandet av våra strategiska mål

OPERATIVA

Risker som kan äventyra verkställandet av affärsfunktioner

FINANSIELLA

Risker som kan orsaka oväntad volatilitet i mjölkpriset, nettoomsättningen, marginaler eller marknadsandelar

JURIDISKA OCH REGULATORISKA

Risk som hänför sig till juridisk eller regulatorisk utveckling som kan få en väsentlig effekt på förverkligandet av våra affärsmål

EFFEKT

Vi delar upp risker inom respektive kategori efter deras potentiella effekt. Effekten anger nivån av förlust i termer av pengar eller anseende. I den här rapporten fokuserar vi på kritiska och stora risker. I vår interna riskhantering spårar och reducerar vi även risker som ligger under dessa väsentlighetsnivåer.

■ **Stor:** Långsiktig försämring av marknadsposition och/eller nationell medietäckning som resulterar i skada på varumärke/image och/eller en förlust på 10–50 miljoner EUR.

■ **Kritisk:** Permanent minskning av varumärkesvärde och/eller omfattande internationell medietäckning som skada Arlas image och/eller leder till en förlust på över 50 miljoner EUR.

▲▼ **Sannolikhet:** När vi talar om riskutveckling menar vi förändringar i sannolikheten för att risken ska bli verklighet, med beaktande av de reduceringsaktiviteter och kontroller som sänker sannolikheten.

VÅR RISKHANTERING (FORTSÄTTNING)

Strategiska risker

Negativa konsekvenser av Brexit

Storbritannien är en viktig marknad för Arla, och står för 25 procent av omsättningen. Därför kan negativa effekter från begränsningen av den fria rörligheten för varor, samt en nedskrivning av GBP få en avgörande effekt på Arla, på kort och lång sikt.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, medlem i direktionen, och Executive Vice President för Europe

💡 : Vi har detaljerad scenarioplanering och åtgärdsplaner för reducering på plats och kartlägger kontinuerligt de möjliga effekterna av de olika utfallen av Brexit-förhandlingarna. Vi har säkringsplaner för att reducera de kortsiktiga negativa effekterna av kursförändringar för GBP. Läs mer på sidan 50.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▼

Förändrade konsumentpreferenser

Konsumenterna väljer i dag allt oftare växtbaserade alternativ till mejeriprodukter och ifrågasätter mejerivarors plats i en hälsosam och hållbar kost. Försäljningen av växtbaserade alternativ till mejerivaror förväntas öka tvåsiffrigt under de kommande åren.

👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President Marketing, Innovations, Communications and Sustainability

💡 : Vår innovationspipeline är fokuserad på att bemöta konsumenttrenderna, med fler alternativ för flexitarianer och konsumenter som tänker på klimatpåverkan. 2019 lanserade vi en kaffedryck under varumärket StarbucksTM på en mandelbas, och i samarbete med McDonald's har vi lanserat en grillad ostburgare för flexitarianer. Vi delar ständigt information om hälso- och näringsfördelarna

med mejeriprodukter. Läs mer om våra innovativa produkter på sidan 22. Läs mer om vårt hållbarhetsarbete på sidan 30.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▲

Otillräckligt bemötande av samhällets krav på hållbar produktion och/eller bristande efterlevnad av klimatlagstiftning

Vår verksamhet har en negativ miljöpåverkan som måste hanteras och kvittas i enlighet med lokal och global lagstiftning, men med vår hållbarhetsstrategi strävar vi efter att överträffa lagstiftningskraven.

👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President Marketing, Innovations, Communications and Sustainability

💡 : Vår hållbarhetsstrategi leds av en dedikerad hållbarhetskommitté som är förankrad på koncernledningens nivå. 2019 lanserade vi ambitiösa miljömål på medellång och lång sikt, som godkändes av Science Based Targets Initiative. Aktiviteter över hela värdekedjan görs för att fullgöra vårt åtagande. Exempelvis lanserade vi de första mejeriprodukterna någonsin som uppfyller ISO-standarden för klimatneutralitet, och 1 miljard yoghurt- och mjölkkartonger har uppgraderats för att göra dem mer miljövänliga. Läs mer på sidan 31.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▲

Snabba förändringar på grund av e-handel och ändrade köpvanor

Utvecklingen av nya digitala kommersiella kanaler möjliggör för konsumenterna att beställa hem matvaror, matkassar och färdigmat. Samtidigt har ökar försäljningen i lågprisbutiker och närbutiker, vilket minskar marginalerna och kräver att man hittar nya kunder och distributionsavtal.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, medlem i direktionen, och Executive Vice President för Europe

💡 : Vi skapar innovationer i våra kommersiella kanaler och leder konsumenterna till e-handelsplattformar via digital dialog. Vi ökar vårt fokus på Foodservice-verksamheten och har planer på att öka fokus på andra tillväxtkanaler. På våra populära receptsajter ger vi konsumenterna möjlighet att handla ingredienserna direkt från återförsäljarnas e-handelsplattformar för att stötta övergången till nya vanor.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▼

Operativa risker

Volatila mjölkpriser och volymer

Mejeriproduktion är exponerad för volatilitet både vad gäller volymer och priser med potentiell negativ effekt på omsättning och avkastning. 2019 uppvisade mjölkpriserna en tidigare aldrig skådad stabilitet, med betydande svängningar i det relativa priset på fett och protein. Volatiliteten på mjölkmarknaderna kan återvända 2020.

👤 : Peder Tuborgh, koncernchef

💡 : Vi hanterar våra priser och vår portfölj aktivt, baserat på detaljerade marknadsinsikter, och alla beslut förankras hos koncernchefen. Vår Performance Management är nära kopplad till våra peer group-insikter och koncernomfattande EBIT-mål.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▼

Förlust av nyckelpersonal i strategiska positioner

Människorna är nyckelelementet i vår organisation, eftersom vi förlitar oss på deras talanger och engagemang för att verkställa våra strategiska mål samt genomföra den dagliga verksamheten.

Vår förmåga att rekrytera och behålla kompetent personal är en av våra viktigaste riskfaktorer.

👤 : Ola Arvidsson, HR-direktör, Executive Vice President HR and Corporate Affairs

💡 : Vi lockar talang genom vårt varumärke som arbetsgivare och en effektiv rekryteringsprocess. Vi behåller talang genom att tillhandahålla tillräckliga interna utvecklingsmöjligheter, och tar hänsyn till medarbetarnas åsikter genom pulsundersökningar tre gånger om året. Vi fokuserar också på att kontinuerligt förbättra vår arbetsmiljö. Läs mer på sidan 37.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▼

Informationssäkerhet och cyberattacker

Vi blir ett alltmer digitalt företag och integrationsnivån i våra IT-system utsätter oss för cybersäkerhetsrisker, däribland att systemen stängs ned eller obehörig åtkomst. Detta kan resultera i avbrott i affärsprocesser eller negativ påverkan på vår marknadsposition och rykte.

👤 : Natalie Knight, CFO, Executive Vice President Finance, Legal and IT

💡 : Vi utbildar fortlöpande medarbetarna genom medvetenhetskampanjer gällande cyberrisker, däribland en nylansering 2019 av våra informations-säkerhetsprinciper i IT Code of Practice. Vi bedömer risker med avseende på IT-plattformar (däribland dataskyddsfrågor) och utför systemunderhåll med fokus på sårbarhetsgranskning och identifierar svagheter systematiskt. Vi övervakar åtkomstkontrollprocesser centralt och förbättrar uppdelningen av uppgifter, vilket uppfattas som positivt av våra externa revisorer.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▲

VÅR RISKHANTERING (FORTSÄTTNING)

Leverera vårt effektivitets- och förändringsprogram Calcium

Vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium lanserades 2018 i syfte att påskynda genomförande av vår Good Growth-strategi och leverera 400 miljoner EUR i besparingar. Vi är införstådda med den risk som uppstår till följd av betydande organisationsomfattande förändringar. Vi strävar efter att skapa en organisation som kan ta till sig förändring för att dra nytta av framtida möjligheter.

👤 : Peder Tuborgh, koncernchef

💡 : 2018 inrättade vi ett centralt förändringskontor som skulle ansvar för samordning och leverans av programmets mål i nära samarbete med affärsenheterna. Besluten förankras fortfarande på koncernledningsnivå. Programmet är organiserat i nio arbetsströmmar, med rigorös uppföljning och fast resultat- och ändringshantering.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** Stabil

Finansiella risker

Valutafluktuationer

57 procent av ARLAs omsättning genereras i andra valutor än EUR eller DKK och därför är vår största finansiella risk kopplad till valutakursförändringar på våra globala marknader.

👤 : Natalie Knight, CFO, Executive Vice President Finance, Legal and IT

💡 : Vi använder oss av en central hantering av valutakursexponering och minskar vår kortsiktiga transaktionsexponering genom säkring av våra huvudvalutor.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** Stabil

Skatterisk

Som ett globalt kooperativ konfronteras Arla med ständigt växande krav på transparens när det gäller vår skatteposition och policyer. Under de senaste åren har detta lett till en betydande ökning av efterlevnadskraven på multinationella företag (som Arla), och ökat (automatiskt) informationsutbyte mellan skattemyndigheter. Skattemyndigheterna i världen ökade också antalet skatterevisjoner. Ovanstående utveckling ledde till ökad osäkerhet och högre arbetsbelastning när det gäller skatterapportering.

👤 : Natalie Knight, CFO, Executive Vice President Finance, Legal and IT

💡 : Vi övervakar koncerntransaktionerna kontinuerligt för att säkerställa att de följer lokala skattekrav, och för en transparent dialog med skattemyndigheterna. Vi övervakar skatterisker och ser till att ha tillräckliga avsättningar för dessa. Där så är möjligt skapar Arla utökade relationer med skattemyndigheter. Vi använder oss inte av aggressiv skatteplanering och ser till att skatten följer verksamheten och inte tvärtom. Läs mer på sidan 45.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** ▼

Juridiska och regulatoriska risker

Stora produktkvalitets- och/eller säkerhetsproblem som resulterar i återkallelser

Livsmedelssäkerhet och efterlevnad av hälso- och säkerhetslagstiftning är högsta prioritet i vår produktionskedja och affärsverksamhet. Det är också en del av vårt åtagande gällande socialt ansvar i vår uppförandekod.

👤 : Sami Naffakh, COO

💡 : Vi förbättrar och utökar kontinuerligt vårt kvalitetsprogram för bönder, Arlagården. Vi har program för hantering av kvalitet och livsmedelssäkerhet som leds av en central QEHS-avdelning och övervakar våra viktigaste produktions-KPI:er varje månad. Som en del av vårt förändringsprogram Calcium håller vi på att effektivisera vår produktionskedja och göra den säkrare. Läs mer om återkallelser på sidan 131.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** Stabil

Bristande lagefterlevnad, korruption, bedrägeri och oetiskt affärsuppförande

Alla fall av korruption eller oetiskt affärsuppförande leder till risk för böter, åtal och anseendeskada. I alla kärnverksamhetsprocesser finns en inneboende risk för oegentligheter och denna måste reduceras.

👤 : Natalie Knight, CFO, Executive Vice President Finance, Legal and IT

💡 : Vi har noll tolerans när det gäller beteende som kan äventyra vårt anseende eller företagets integritet. Vi utbildar våra medarbetare kontinuerligt vad gäller principerna i vår uppförandekod och interna policyer (t.ex. mutor, bedrägeri, vår representationspolicy). Vi övervakar alla oegentligheter genom ett system med interna kontroller i alla affärsprocesser och identifierar oegentligheter genom rapporteringsstrukturer, vilket inkluderar ett koncernomfattande visuellblåsprogram.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** Stabil

Dataskydd

Vi måste säkerställa våra medarbetares, kunders och andra affärspartners integritet i linje med GDPR. Faktiska eller misstänkta brott mot GDPR eller andra dataskydds- och systemsäkerhetsregler kan leda till en risk för betydande böter och anseendeskada.

👤 : Natalie Knight, CFO, Executive Vice President Finance, Legal and IT

💡 : Vi granskar våra affärsprocesser och IT-system och stärker våra interna policyer och rutiner varje år. Vi har implementerat ett kontrollramverk, som har stöd av fortlöpande utbildning av medarbetare och granskningar av relevanta affärspartner. Vi har även förbättrat våra HR-processer, policyer och rutiner för att säkerställa medarbetarnas dataintegritet.

Effekt: ■ **Utveckling 2019:** Stabil

FÖRBEREDELSE INFÖR BREXIT

De potentiella konsekvenserna av Brexit är fortfarande den största risk som Arla står inför. Även om Storbritannien till sist valde att lämna EU i slutet av januari 2020 är de framtida handelsrelationerna mellan EU och Storbritannien fortfarande osäkra. Vi måste fortsätta att förbereda oss inför alla möjliga utfall. I takt med att förhandlingarna om framtida handelsrelationer fortsätter kommer Arla att fortsätta att göra vår position tydlig för beslutsmakarna, nämligen att vi är ett företag som står för fri rörlighet för varor och människor.

Det är viktigt för Arla att våra produkter och medarbetare kan röra sig från och till Storbritannien, även efter det att övergångsperioden är över. Framgångsrika varumärken på den brittiska marknaden, inklusive Lurpak®, Arla® Skyr och Lactofree, importeras till Storbritannien, medan andra, däribland Castello®, exporteras från Storbritannien. Förändringarna i handelsrelationerna mellan EU och Storbritannien kan innebära stora utmaningar för verksamheten.

Under hela tiden har Arlas arbetsgrupp för Brexit, som består av ledande befattningshavare från berörda affärsenheter, fortsatt att övervaka och bedöma olika scenarion, och överväga möjliga effekter och åtgärder. Vår koncernledning och styrelse har fått månatliga uppdateringar. Även våra ägare har fått relevanta uppdateringar.

Vid tiden för färdigställandet av årsredovisningen var våra prioriteringar vad gäller förberedelserna inför Brexit desamma:

- Säkerställa att vi kan hålla verksamheten igång och stödja vår EU-medarbetare i Storbritannien och våra brittiska medarbetare i EU
- Upprätthålla förtroendet hos viktiga intressenter, inklusive kunder

Vi vill att det slutliga handelsavtalet mellan Storbritannien och EU ska vara fritt från tullhinder och andra hinder för mjölk och mejeriprodukter. Vi samarbetar med partners i mejeribranschen och den bredare livsmedels- och lantbruksgemenskapen för att få stöd för vår ståndpunkt i hela Europa. För att säkerställa att vår ståndpunkt hörs på högsta nivå har vi kontakt med både den brittiska regeringen och med EU.

Väsentliga risker avser förhandlingar om anpassning av regelverken mellan EU och Storbritannien samt merkostnader i form av tullar och tullklarering som åläggs på export från EU och Storbritannien, vilket

kan påverka efterfrågan negativt och öka den administrativa bördan.

En annan stor risk gäller koncernens GBP/EUR-exponering, dels på grund av transaktionsrisker vid export och dels på grund av omräkningseffekter hänförliga till det mervärde som den lokala brittiska verksamheten skapat. För att reducera osäkerheten på kort sikt har vi, i högre grad än normalt, använt oss av säkringsinstrument.

Osäkerheten kring de framtida konsekvenserna har införlivats vid bedömning av tillgångarnas värde, till exempel goodwill där 489 miljoner EUR fördelas till UK (av 700 miljoner EUR i total goodwill). Efter brexitomröstningen är de förväntade kassaflödena som stöder det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Detta återspeglades i det riskjusterade kassaflöde som användes vid nedskrivningsprövning. Läs mer om nedskrivningsprövningar i not 3.1.1.



ARLA I STORBRIANNIEN

Omsättning, miljarder EUR

2,7

Summa tillgångar, miljarder EUR

1,3

Andel av den totala ägare mjölkkinvägningen

26 %

Antal bönder i Storbritannien

2 190

Antal anställda i Storbritannien

3 407

Antal produktions- och förpackningsanläggningar

10

Nyckelvarumärken

Arla®, Lurpak®, Anchor®, Cravendale®, Yeo Valley®



RESULTAT- ÖVERSIKT



Leverera stabilt mjölkpris

Vår strategi banar väg för att vi ska kunna genomföra vår mission: att säkra högsta möjliga värde för våra ägares mjölk. 2019 upplevde vi en aldrig tidigare skådad stabilitet i mjölkpriset, och vi kunde hålla Arlaintjäningen på en konstant konkurrenskraftig nivå i elva månader i rad.



RESULTATÖVERSIKT

Arla levererade ett stabilt och konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare, med en Arlaintjäning på 36,6 eurocent/kilo mjölk. När det gäller försäljningskvalitet, kostnadseffektivitet och cash conversion nådde vi dessutom upp till det översta målintervallet för alla nyckeltal. Varumärkestillväxten ökade över förväntan med 5,1 procent, medan volymerna för produkter med lägre marginal minskade, vilket tillsammans med positiva valuta- och F&F-effekter drev upp Arlas nettoomsättning med 1 procent till 10,5 miljarder EUR. Vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium levererade 110 miljoner EUR i besparingar, vilket var 10 miljoner EUR över målintervallets övre gräns. Effektivitetsvinster som Calcium möjliggjorde samt högre varumärkesvolym ledde till ett nettoresultat på 3,0 procent, vilket överträffar resultaten för de föregående två åren. Vår skuldsättningsgrad och vårt kassaflöde nådde också sunda nivåer, trots att hela resultatet för 2018 delades ut och trots rekordhöga investeringar på 704 miljoner EUR. Resultaten visar att vår strategi Good Growth 2020 fungerar.



Natalie Knight
Koncernfinansdirektör

MARKNADSÖVERSIKT

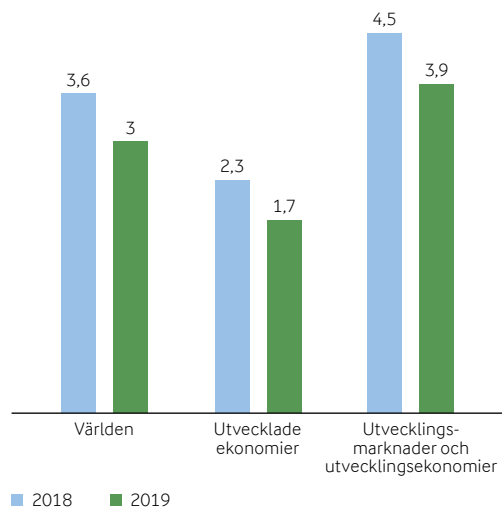
2019 kännetecknades den globala makroekonomiska miljön av lägre BNP jämfört med det senaste året på de flesta marknader, fortsatt osäkerhet kring de potentiella konsekvenserna av Brexit, en global handelskonflikt mellan USA och Kina och ökade spänningar i Mellanöstern.

Enligt IMF uppgick den globala ekonomiska tillväxten under 2019 till 3 procent jämfört med 3,6 procent förra året, den långsammaste tillväxttakten sedan den ekonomiska krisen 2008. Ökningen drevs främst av tillväxtmarknader och

utvecklingsekonomier, som ökade med 3,9 procent, men fortfarande i långsammare takt än förra året (4,5 procent). De utvecklade ekonomierna ökade med 1,7 procent, jämfört med 2,3 procent 2018.

Arlas kärnvalutor utvecklades i en fördelaktig riktning och var mestadels stabila under 2019. Det brittiska pundet (GBP) och US-dollar (USD) förbättrades blygsamt i sin relativa styrka gentemot euron (EUR), medan den svenska kronan (SEK) föll något.

BNP-tillväxt (procent)*

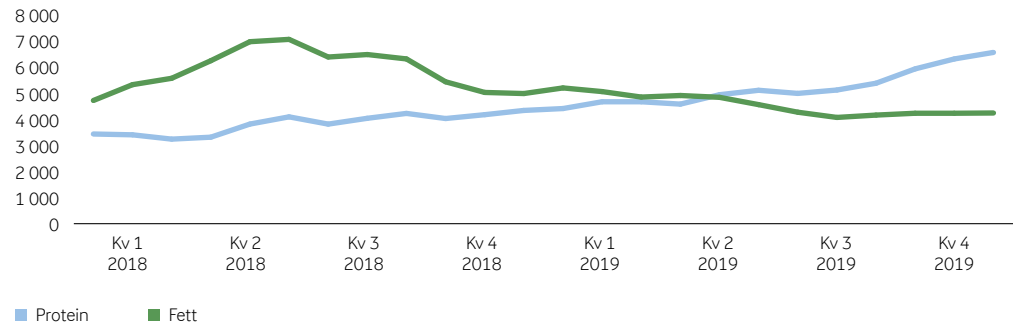


* Källa: IMF

Genomsnittliga valutakurser 2018–2019

Valuta	2018	2019	Förändring jämfört med 2018
EUR/USD	1,180	1,119	5,1%
EUR/GBP	0,885	0,877	0,9%
EUR/SEK	10,253	10,587	-3,3%

Fett- och proteinpriser 2018–2019 (EUR/ton)



Oöverträffad stabilitet i mjölkpriser och mjölkinvägning

De globala och europeiska mjölkpriserna visade en aldrig tidigare skådad stabilitet under 2019. Det är den längsta period som mjölkpriset varit stabilt i Europa sedan 2015, när produktionskvoterna hävdes.

Denna stabilitet dolde dock en underliggande förskjutning av underlaget för mjölkens värde. De senaste två åren upplevde vi en betydande förändring i värdet på fett respektive protein, och fett hade högst värde i mjölken. Under 2019 började detta vända och det traditionella förhållandet, dvs. att protein har högre värde än fett, återställdes.

Fettpriserna fortsatte att sjunka under första halvåret 2019 och stannade på en prisnivå i linje med sitt historiska genomsnitt innan det steg 2017–2018.

När de sista interventionslagren av skummjörkspulver (SMP) tömdes i början av 2019 översteg efterfrågan på SMP tillgången, vilket resulterade i en betydande prisökning under året. Vid årets slut var SMP-priserna i Europa högre än vad de hade varit sedan mitten av 2014.

De massiva förändringarna i fett- och proteinpriser förändrade prissättningsdynamiken och därmed lönsamheten per produktkategori.

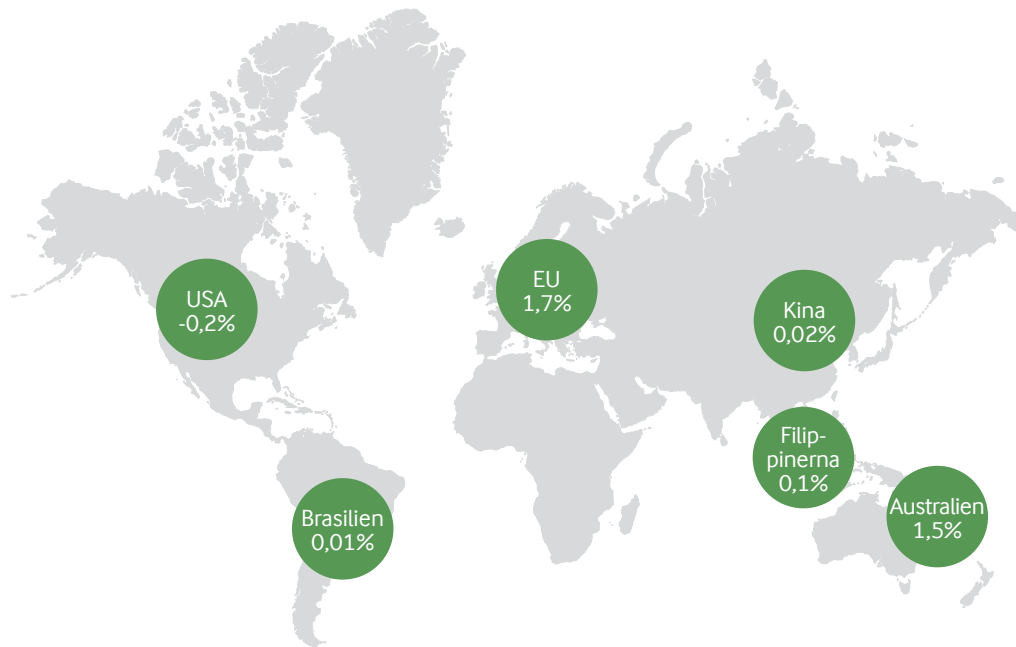
MARKNADSÖVERSIKT (FORTSÄTTNING)

Efterfrågan och konsumtionstillväxt

Enligt de senaste tillgängliga globala siffrorna för mejerikonsumtion minskade tillväxten i konsumtion per capita betydligt på de västerländska marknaderna, från 2,5 procent 2017 till 0,5 procent 2018. Även på tillväxtmarknaderna avmattades tillväxten för mejerikonsumtionen, från 4,4 procent 2017 till 3,3 procent 2018. I absoluta tal stod tillväxtmarknaderna för cirka 85 procent av tillväxten för mejerikonsumtionen.

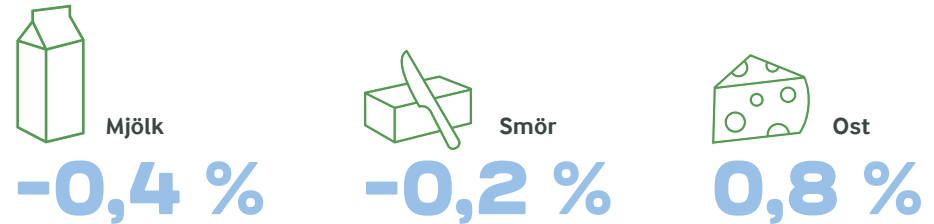
Ur ett kategoriperspektiv ökade ostkonsumtionen med 0,8 på de europeiska marknaderna, medan mjölk och smör minskade något, med 0,3 respektive 0,2 procent. Volymerna för kaffedrycker och mozzarella ökade på alla större europeiska marknader.

Tillväxt för mejerikonsumtionen på större marknader (per capita)*



*Källa: Clal, konsultföretag inom mejeriekonomi (clal.it), baserat på data från 2018. Kategoridata avser Europa.

Förändring av konsumtionen per capita efter kategori*



Stark satsning på hållbarhet

Under 2019 dominerade diskussionen om klimatförändringar och hållbarhet det offentliga samtalet. Skolestrejker för klimatet växte till ett globalt fenomen och hundratusentals elever deltog i demonstrationer över hela världen. Regeringar och mellanstatliga organisationer gör åtaganden och upprättar konkreta planer för att minska koldioxidutsläppen, med EU:s gröna giv som ett viktigt exempel.

Globala företag påverkades också enormt av denna trend, och allt fler företag integrerar aktivt hållbarhet i sin affärsmodell. Det gör de genom att sätta upp mål som omfattar långt mer än den tidigare oron för anseende, till exempel energibesparingar, utveckling av hållbara produkter, hållbara inköp och ökat fokus på mångfald i arbetskraften. Mejeriföretagen är inget undantag. Vi har sett våra konkurrenter lansera inspirerande miljömål under 2019. På Arla fortsatte och påskyndade vi den resa vi redan påbörjat mot att bli mer hållbara och offentliggjorde vår globala ambition att bli koldioxidneutrala senast 2050.



FINANSIELLA RESULTAT

Under 2019 levererade Arla i den övre delen av eller över vårt målintervall inom alla våra viktigaste finansiella KPI:er. Resultatet uppnåddes trots betydande svängningar i de relativa priserna på fett och protein, vilket skapade volatilitet i lönsamheten över produktkategorierna. Vi förbättrade mjölkpriset till ägarna och höll a contopriset stabilt på en konkurrenskraftig nivå under hela året. Det var möjligt tack vare stark försäljning på de internationella tillväxtmarknaderna och en ökning av varumärkesvolymerna i Europa, samt ett framgångsrikt andra år för vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium.

Stabilt mjölkpris till ägarna under hela 2019

Som kooperativ är Arla till för sina ägare. Vår mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och ge dem möjligheter till tillväxt. Vårt åtagande för att maximera både det kort- och långsiktiga värdet för våra ägare kräver starkt kommersiellt utförande på alla nivåer i verksamheten genom aktiv prishantering, vilket ger varumärkestillväxt samt stabil kostnadskontroll. 2019 levererade vi en stabil varumärkestillväxt och betydande kostnadsbesparingar tack vare vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, och kunde betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare.

Arlaintjäningen är den viktigaste KPI:n för Arla och mäter det värde som Arla skapar per kilo ägarmjölk. Under 2019 förbättrades Arlaintjäningen till 36,6 eurocent/kilo, jämfört med 36,4 eurocent/kilo 2018 (en ökning med 0,5 procent). Vi uppnådde denna ökning trots ökad konkurrens på kärnmarknaderna i Europa. Denna prestation är en viktig indikator på att vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, liksom vår strategi, förbättrar Arlas konkurrenskraft på den europeiska mejerimarknaden.

En viktig komponent i Arlaintjäningen är a contopriset, vilket motsvarar den löpande genomsnittliga

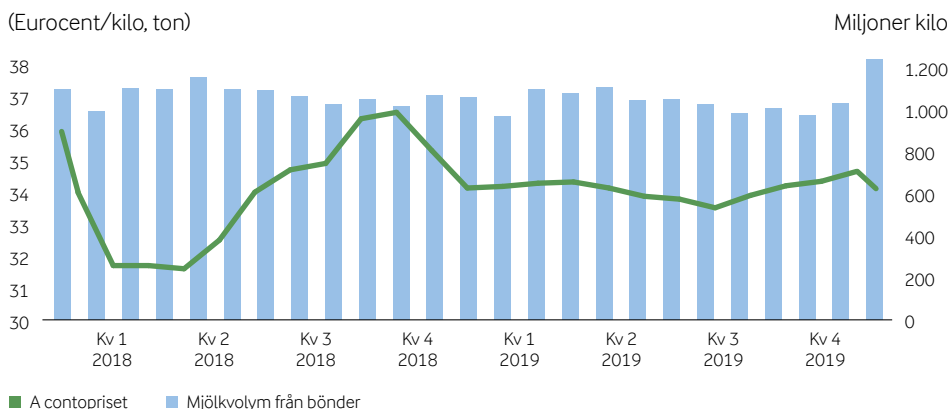
betalningen till ägarna per kilo mjölk som levererats under avräkningsperioden. A contopriset som betalades till våra ägare var praktiskt taget oförändrat under hela året, med endast mindre tekniska förändringar från februari till december. Sammantaget låg det genomsnittliga a contopriset på 34,1 eurocent/kilo, oförändrat från förra året.

Arlaägarnas mjölkinvägning minskade med 0,1 procent jämfört med föregående år. Det fanns dock betydande avvikelser över de geografiska områdena. Mjölkinvägningen från danska och brittiska bönder var i stort sett oförändrad jämfört med förra året, 4,9 respektive 3,2 miljarder kilo. Mjölkinvägningen från bönder i Tyskland, i Sverige och i Centraleuropa minskade något.

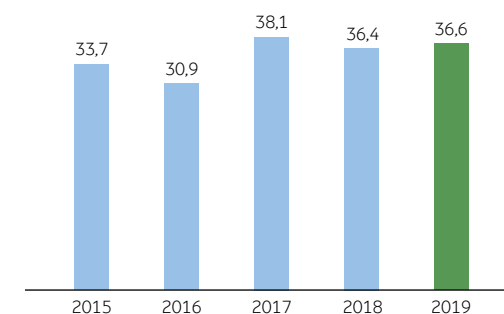
Den minskade mjölkinvägningen i Centraleuropa berodde främst på den obligatoriska övergången för alla ägare i Arla i Centraleuropa till icke-GMO-foder, vilket ledde till att ett antal bönder beslutade att lämna kooperativet. I Sverige har mjölkinvägningen minskat i flera år och 2019 ökade nedgången något på grund av effekterna av torkan 2018 och torkan i vissa regioner under 2019.

Mjölkinvägningen från andra än våra ägare minskade i högre takt, med 1,34 miljarder kilo, från 1,5 miljarder kilo till 1,3 miljarder kilo (en minskning på 9,2 procent). Orsaken var att vi avyttrade vår verksamhet i Allgäu i Tyskland och därför inte längre får kontraktsmjölk från leverantörer i den regionen.

Mjölkvolymer från ägare kontra a contopris



Arlaintjäning (eurocent/kilo)



FINANSIELLA RESULTAT (FORTSÄTTNING)

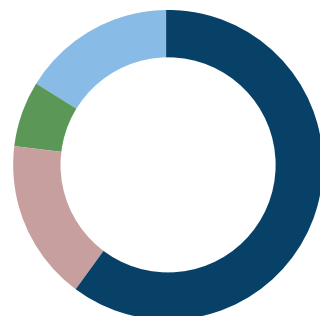
Arlas omsättning i övre delen av målintervall

2019 ökade Arlas omsättning med 102 miljoner EUR till 10,5 miljarder EUR, jämfört med 10,4 miljarder EUR förra året (en ökning med 1 procent), vilket ligger i den övre delen av vårt målintervall (10,2–10,6 miljarder EUR). Arlas omsättningsutveckling bestäms av fyra huvudkomponenter: volymer och produktmix, försäljningspriser, valutakurser, samt förändringar till följd av förvärv och/eller avyttringar. Under 2019 hade den positiva utvecklingen från F&F och valutor störst effekt på omsättningsutvecklingen. Effekterna av ökande volymer och en bättre produktmix uppvägdes till stor del av sjunkande priser.

Volymerna inom våra segment med högre marginal, såsom försäljning av våra varumärkesprodukter, ökade medan volymerna i vår mindre lönsamma försäljning av produkter till handelns egna varumärken minskade, vilket sammantaget ledde till en liten ökning. Sammantaget var priseteffekten något negativ 2019, med varierad prisutveckling över marknader och segment. Priserna stärktes inom Trading och vår vasslevarksamhet i AFI, vilket motverkades av en marginell prisnedgång på utvalda kärnmarknader både inom det kommersiella segmentet Europe och inom International.

Omsättningen från nyförvärv och helårseffekter från förvärv som slutfördes 2018 påverkade omsättningen positivt med 61 miljoner EUR 2019 jämfört med 89 miljoner EUR förra året. Den främsta drivkraften för denna utveckling var vårt förvärv av den Kraft®-märkta ostverksamheten och produktionsanläggningen från Mondeléz International i Mellanöstern. Andra bidragande faktorer är helårseffekten av licensavtalet med Yeo

Omsättning fördelad på kommersiella segment



■ Europe 60 %
■ International 17 %
■ Arla Foods Ingredients 7 %
■ Trading och övrig försäljning 16 %

Valley Dairies Ltd. i Storbritannien och förvärvet av resterande andel, 50 procent, i Arla Foods Ingredients SA i Argentina under 2018. Detta motverkades delvis av den slutliga avyttringen av vår specialostverksamhet i Allgäu i Tyskland.

Valutafluktuationer påverkade omsättningen positivt med 57 miljoner EUR, främst till följd av högre dollarräntor på vissa internationella marknader. Det kan jämföras med en negativ effekt på 210 miljoner EUR 2018. Mer information om omsättningsutvecklingen finns i not 1.1.

Varumärkestillväxt på historiskt höga nivåer

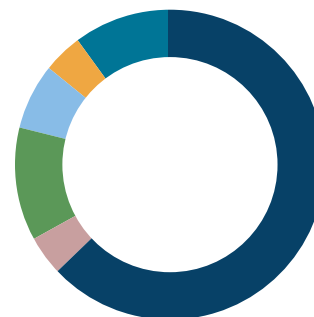
Våra varumärkesprodukter är kärnan i vår verksamhet och står för cirka två tredjedelar av Arlas lönsamhet. En ökad varumärkestillväxt är avgörande för att vi ska kunna uppnå en starkare relativ lönsamhet på medellång och lång sikt. Vi vet också att omsättningen och lönsamheten

är mindre volatil från varumärkesprodukter och att varumärken skapar en starkare koppling till konsumenterna. I linje med vår strategi Good Growth 2020 fortsätter Arla att fokusera på att öka varumärkesandelen av volymen och att satsa ännu mer på produktinnovation framöver.

2019 ökade varumärkestillväxten med 5,1 procent, jämfört med 3,1 procent förra året. Resultatet ligger betydligt över vårt målintervall på 1,5–3,5 procent och uppnåddes trots minskade marknadsföringsutgifter jämfört med tidigare år. Initiativ inspirerade av vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium hjälpte oss att öka marknadsföringseffektiviteten. Som ett exempel har vi skapat vår egen kreativa byrå, The Barn/Gården, som bidrog till att minska CPR (Cost per Reach) med 50 procent.

Varumärkestillväxten drevs främst av varumärket Arla®, där försäljningen ökade med 5,1 procent under 2019. Undervarumärken som fokuserar på att

Varumärkesomsättning, uppdelad på varumärken



■ Arla® 63 %
■ Castello® 4 %
■ Lurpak® 12 %
■ Puck® 7 %
■ Mjölkbaserade drycker 4 %
■ Övriga stödvarumärken 10 %

inspirera till en hållbar kost presterade särskilt bra (bland annat ökade produkter under varumärket Arla & More, som satsar på att erbjuda stressade människor hälsosamma alternativ, sin volym med 46 procent, medan Arla® Explorers, som erbjuder hälsosamma alternativ till barn, ökade med 22,8 procent). Lurpak® och Puck® levererade också en stark varumärkestillväxt på 4,3 respektive 4,8 procent. Läs mer om våra varumärken på sidan 21, och läs mer om mejeriprodukters plats i en hållbar kost på sidan 33.

Vårt kommersiella segment Europe, som står för 60,3 procent av Arlas verksamhet, levererade 2,9 procent varumärkestillväxt jämfört med 2,5 procent förra året. Alla marknader bidrog positivt, och vår största marknad, Storbritannien, ökade med 8,8 procent. Omsättningen i Europe minskade med 154 miljoner EUR på grund av planerade minskningar av verksamheten inom handelns egna märken, som har låg marginal, och negativa valutaeffekter. Läs mer om resultaten i affärssegmentet Europe på sidan 23.

I vårt kommersiella segment International, som står för 17,1 procent av Arlas verksamhet, ökade omsättningen med 226 miljoner EUR, främst tack vare högre varumärkestillväxt, som ökade till 10,3 procent jämfört med 10,2 procent förra året. Läs mer om resultaten i affärssegmentet International på sidan 25.

Utveckling för varumärkestillväxt



FINANSIELLA RESULTAT (FORTSÄTTNING)

Våra kommersiella segment



Europe:

Omsättningen för Europe minskade med 154 miljoner EUR till 6 353 miljoner EUR jämfört med 6 507 miljoner EUR förra året. Ökad varumärkestillväxt och en positiv effekt av förvärvet av Yeo Valley Ltd. under 2018 motverkades av minskade volymer för handelns egna varumärken, en negativ prisseffekt och lägre SEK-kurs. De minskade volymerna för handelns egna märken berodde på vårt strategiska beslut att kliva av olönsamma kontrakt, främst på vår tyska marknad.

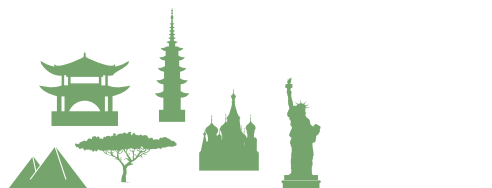
I segmentet Europe fortsatte försäljningen av varumärkesprodukter med högre marginal att öka, vilket resulterade i en stark varumärkestillväxt på 2,9. Alla våra europeiska marknader ökade sina varumärkesvolymer. Tillväxten drevs främst av dagligvaruhandeln i Storbritannien, Nederländerna och Finland samt vårt Foodservice-segment. Inom produktkategorierna leddes utvecklingen av Arla® Lactofree (laktosfritt), Skyr, ost samt mjölkbaseerade drycker under varumärkena Arla® och Starbucks™.

Mer information om utvecklingen för var och en av våra strategiska europeiska marknader på sidan 23.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,9 %

2018: 2,5 %



International:

Internationals omsättning ökade med 226 miljoner EUR, till 1 802 miljoner EUR, jämfört med 1 576 EUR förra året, den största ökningen under de senaste tre åren. Alla regioner utom Nordamerika bidrog positivt till omsättningsökningen, som berodde på tillväxt för varumärkesprodukter, den positiva utvecklingen för USD och förvärvet av den Kraft®-varumärkta ostverksamheten i MENA.

Varumärkestillväxten ökade med 10,3 procent, jämfört med 4,6 procent förra året. En framgångsrik lansering av nya produkter på flera marknader och ett mycket starkt resultat på vår största marknad i International, MENA, bidrog också till tillväxten.

Både försäljningen och varumärkesvolymen föll i Nordamerika, där vi skiftade vår strategiska riktning för att säkerställa en stabilare riktning för tillväxt.

Läs mer om segmentet International på sidan 25.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

10,3 %

2018: 4,6 %



AFI:

Omsättningen för AFI ökade med 58 miljoner EUR till 710 miljoner EUR jämfört med 652 miljoner EUR förra året. Detta berodde på den ökade försäljningen av mervärdesprodukter inom ingredienssegmentet, högre priser och helårseffekten från förvärvet av resterande 50 procent av Arla Foods Ingredients S.A. Argentina 2018.

Alla affärsenheter inom ingredienssegmentet – pediatrik, hälsa & prestation och livsmedel – bidrog till den positiva omsättningsutvecklingen, medan verksamheten för näringsprodukter till barn hade lägre intäkter på grund av följdverkningar efter de stora regelförändringarna som gäller bröstmjölkersättning i Kina.

Försäljningen av mervärdesprodukter ökade med 9,4 procent, med stöd av segmenten för förädlad protein, bland annat alfa-laktalbumin som används i ersättningar som i högre grad liknar bröstmjölk, och vassleproteinhydrolysater som används i klart proteinvatten i sportnutrition.

Läs mer om AFI:s resultat på sidan 27.

Tillväxt i förädlade produkter

9,4 %

2018: 12,8 %



Trading:

Omsättningen för Trading minskade något, med 28 miljoner EUR till 1 662 miljoner EUR, jämfört med 1 690 miljoner EUR förra året. En nedgång i försäljningsvolymerna för Trading uppvägdes av stigande proteinpriser, som skedde tack vare ökad efterfrågan. Ökningen av proteinpriserna innebar en stor förändring på råvarumarknaderna under 2019, i kombination med fortsatt försvagning av fettpriserna. Detta tyder på att fett- och proteinvärdena håller på att återgå till sitt historiska förhållande. Under större delen av året uppvägde de ökande proteinpriserna de fallande fettpriserna, vilket innebar att mjölkindustripriserna höll sig relativt stabila.

Läs mer om vårt segment Trading på sidan 28.



Tradingandel

25,0 %

2018: 26,5 %

FINANSIELLA RESULTAT (FORTSÄTTNING)

Våra varumärken

Arla®
Varumärket Arla® är centralt för vår globala verksamhet och en nyckelfaktor för vår varumärkestillväxt. 2019 ökade omsättningen inom varumärket Arla® till 3 033 miljoner EUR jämfört med 2 875 miljoner EUR förra året, tack vare en framgångsrik nylansering av undervarumärket Lactofree, samt Skyr's snabba tillväxt på våra kärnmarknader i Europa.

Varumärkestillväxt
5,1 %
2018: 1,8 %

Omsättning (miljoner EUR)
3 033
2018: 2 875




Lurpak®
För första gången på flera decennier sålde vi 2019, genom vårt ledande smörvarumärke Lurpak®, över 100 000 ton smör. Varumärkestillväxten på 4,3 procent ledde till att omsättningen för Lurpak® ökade till 588 miljoner EUR, jämfört med 561 miljoner EUR förra året.

Varumärkestillväxt
4,3 %
2018: 2,7 %

Omsättning (miljoner EUR)
588
2018: 561




Castello®
Försäljningen av vår specialost Castello® höll sig på samma nivå som förra året, 179 miljoner EUR, på grund av en utmanande konkurrensmiljö i Europa och på vissa internationella marknader.

Varumärkestillväxt
-2,1 %
2018: 3,8 %

Omsättning (miljoner EUR)
179
2018: 179





Mjölkbaserade drycker
Segmentet för mjölkbaserade drycker omfattar starka varumärken, såsom Cocio®, Matilde® och viktigast av allt det licensierade Starbucks™. 2019 ökade försäljningen av våra mjölkbaserade drycker till 207 miljoner EUR, jämfört med 187 miljoner EUR förra året. Tillväxten kunde främst tillskrivas Starbucks™, som framgångsrikt rullades ut till nya marknader, och lanserade sin första växtbaserade kaffedryck.

Varumärkestillväxt
13,7 %
2018: 22,4 %

Omsättning (miljoner EUR)
207
2018: 187




Puck®
Trots utmanande makroekonomiska förhållanden ökade vårt ledande varumärke i MENA, Puck®, omsättningen till 363 miljoner EUR, jämfört med 352 miljoner EUR förra året. Tillväxten berodde främst på en stabil volymtillväxt inom verksamheten för förädlad och bredbar ost.

Varumärkestillväxt
4,8 %
2018: 8,9 %

Omsättning (miljoner EUR)
363
2018: 352



FINANSIELLA RESULTAT (FORTSÄTTNING)

Calciumbesparingar över förväntan

I början av 2018 lanserade vi vårt omfattande förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, som vårt svar på utmanande extern utveckling och för att öka effektiviteten i hela verksamheten. Mer än halvvägs in i Calcium kan vi se att det bidrar till ett mer konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare, samtidigt som vi kan investera i framtida tillväxtmarknader och kategorier.

Calcium har gett ett starkt resultat under 2019, med besparingar på 110 miljoner EUR. Detta överträffade de höga mål som vi satt upp för helåret på 75–100 miljoner EUR. Som ett resultat har vi uppnått 224 miljoner EUR i ackumulerade årliga Calciumbesparingar sedan programmets start 2018, och vi har nått mer än halvvägs mot vår ambition för 2021 på 400 miljoner EUR.

Besparingarna uppnåddes främst genom förbättrad produktivitet inom Supply chain, samt minskade marknadsföringsutgifter och indirekta utgiftsbesparingar. Läs mer om Calcium på sidan 17.

Nettoresultatet förbättras

Vi siktar på en nettoresultatandel i intervallet 2,8 till 3,2 procent av omsättningen. Detta gör det möjligt för oss att fortlöpande använda det erhållna kapitalet till framtida investeringar, betala ett högre mjölkpris till våra ägare och fortsätta att betala ut största möjliga del av resultatet via a contoprisset.

2019 uppnådde Arla ett nettoresultat på 311 miljoner EUR, eller 3,0 procent av omsättningen. Detta var 0,2 procentenheter över förra årets nivå och första gången nådde vi 3,0 procent sedan 2016. Orsaken var främst lägre kostnader tack vare vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, vilket motverkades av en negativ effekt från andra intäktskostnader avseende engångsposter 2018. Nettoresultatförbättringen är särskilt starkt i kombination med vårt konkurrenskraftiga a contopris under 2019.

Skuldsättningsgraden i den nedre delen av vårt målintervall

Skuldsättningsgraden beräknas som kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, och rörelseresultat, det vill säga EBITDA. Kvoten mäter Arlas förmåga att skapa vinst i förhållande till den finansiella nettoskulden. Skuldsättningsgraden är den viktigaste indikatorn för balansräkningen och vi har ett långsiktigt målintervall på 2,8–3,4.

2019 ökade skuldsättningsgraden till 2,8 jämfört med 2,4 förra året, som ett resultat av den extraordinära utbetalningen av hela resultatet för 2018 till våra bönder och rekordhöga investeringsnivåer, vilket motverkades av en stabil resultatutveckling i den löpande verksamheten.

Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, ökade med 495 miljoner EUR till 2 362 miljoner EUR, jämfört med 1 867 miljoner EUR förra året (en ökning med 26 procent). Ökningen beror främst på antagandet av IFRS 16 Leasing, höga investeringsnivåer, inklusive förvärv, och utdelning av hela vinsten för 2018. EBITDA ökade med 70 miljoner EUR till 837 miljoner EUR, jämfört med 767 miljoner EUR förra året (en ökning med 9,1 procent), också det beroende på IFRS 16-standarderna.

Trots denna utveckling är vår finansiella ställning mycket stark och ligger inom vårt målområde. Vår finansiella ställning är en viktig hävstång för framgång. Den säkerställer att Arla har den finansiella styrka som krävs för att kunna uppnå vår strategi Good Growth 2020 och uppfylla vår vision, att skapa framtiden inom mejeri. Arla uppfattas som ett robust företag med högt kreditbetyg och vi strävar ständigt efter att upprätthålla denna status.

”VÅR FINANSIELLA STÄLLNING ÄR MYCKET STARK OCH LIGGER INOM VÅRT MÅLOMRÅDE. DET GER OSS DEN FINANSIELLA STYRKA SOM KRÄVS FÖR ATT KUNNA UPPNÅ VÅR STRATEGI GOOD GROWTH 2020 OCH SKAPA FRAMTIDEN INOM MEJERI.”



FINANSIELLA RESULTAT (FORTSÄTTNING)

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade med 19 procent till 773 miljoner EUR jämfört 649 miljoner EUR förra året på grund av högre EBITDA och förbättringar av nettorörelsekapitalet. Efter den löpande investeringsverksamheten, som ökade till följd av högre Capex- och IT-investeringar, uppgick det fria kassaflödet från den löpande verksamheten till 317 miljoner EUR jämfört med 224 miljoner EUR förra året.

Nettorörelsekapital

Nettorörelsekapitalpositionen minskade med 79 miljoner EUR till 823 miljoner EUR jämfört med 894 miljoner EUR förra året. Minskningen berodde främst på lägre värde på kundfordringar. Arla har förbättrat nettorörelsekapitalpositionen kontinuerligt och 2019 var tredje året i rad som den förbättrades. Ökade rörelsekapitalkrav främst

relaterade till internationell verksamhet uppvägdes av effekten av utnyttjande av kundfordringar och SCF-program och förbättrade interna processer. Antalet omsättningsdagar förbättrades med 1,8 dagar 2019 jämfört med 2018.

Fortsatt stark investeringsnivå

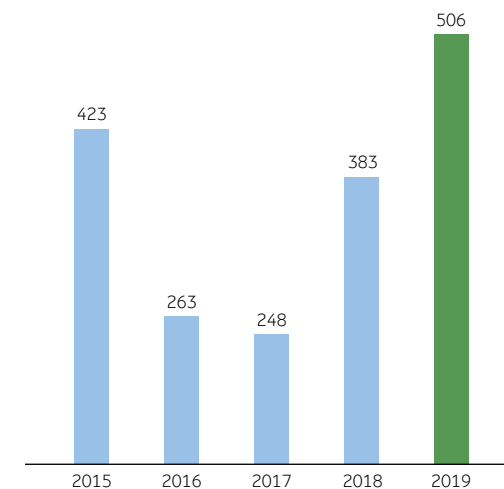
Vår investeringsnivå har ökat sedan 2018 och nådde i år den högsta nivån sedan 2014. Våra Capex-investeringar, inklusive rätt användning av tillgångar, uppgick till 506 miljoner EUR 2019.

Bland våra betydande Capex-projekt fanns en kapacitetsökning av mozzarellproduktionen i vår anläggning i Branderup i Danmark och ökade aktiviteter avseende uppförandet av vårt pulvertorn i Pronsfeld i Tyskland. Båda projekten kommer att fortsätta under 2020, med ökade investeringsnivåer jämfört med i år.

Utöver Capex-investeringar förvärvade vi en ostproduktionsanläggning i Bahrain från Mondeléz International och ingick därefter ett långsiktigt licensavtal gällande varumärket Kraft.

Vi införlivade 2019 klimatavtryck av våra CAPEX- och F&F-investeringar i processen för godkännande och prioritering av investeringar, och skapade en hållbarhetsjusterad återbetalningsindikator för användning i framtida utvärderingar av business case.

Investeringar i materiella anläggningstillgångar inkl. ROU-tillgångar (miljoner EUR)



FINANSIELLA UTSIKTER

2020 kommer vi att bygga vidare på den utveckling som inleddes under 2019 och ytterligare stärka vår position jämfört med våra konkurrenter. Vi ska fokusera på varumärkestillväxt, vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium och vår hållbarhetsagenda. Vid utgången av 2020 kommer vi att ha nått slutet på vår strategiperiod Good Growth 2020, och vi är övertygade om att vi kommer att ha nått alla finansiella mål som fastställdes när strategin inleddes 2015.

De makroekonomiska och politiska utsikterna är utmanande, men utsikterna för mejeriindustrin är fortfarande stabila. Men med ett starkt kommersiellt verkställande, en snabbare innovationsagenda och Arlas och våra bönders engagemang för att bli mer hållbara kommer vi återigen att ta stora steg mot att skapa framtiden inom mejeri.

Tecken på återhämtning i den globala ekonomin, men tillväxten är fortsatt blygsam

Vi går in i 2020 med tidiga tecken på stabilisering av den globala ekonomin, dock kvarstår riskerna. De nuvarande geopolitiska spänningarna, de upptrappade handelskonflikterna, risken för ytterligare avmattning i Kina på grund av coronavirusutbrottet och Brexit ökar osäkerheten kring den globala handeln och investeringsflödena. Dock har den senaste tidens mer positiva nyheter om handelssamtalen mellan USA och Kina, och minskad rädsla för en Brexit utan avtal lett till mer positiva utsikter för 2020 jämfört med 2019. IMF:s utsikter för den globala ekonomin förutsår en tillväxt på 3,3 procent (2,9 % 2019); 4,4 procent (3,7 % 2019) för tillväxt- och

utvecklingsekonomierna och 1,6 procent (1,7 % 2019) för de utvecklade ekonomierna.

Stabila marknadspriser på mjölk och produktionsutsikt

Den globala efterfrågan på mejeriprodukter väntas bli ganska stabil 2020, men förändringar av den allmänna ekonomiska situationen kan motverka stabiliteten. Eftersom den globala tillgången och efterfrågan väntas fortsätta att vara balanserad är förväntningarna gällande mjölkprisutsikterna stabila. Förändringar i handelsavtal och andra störningar kan ha en negativ inverkan på mejeriindustrin när de väl genomförs.

Den viktigaste konsumenttrenden vi förväntar oss ska påverka försäljningen av mejeriprodukter 2020, särskilt på de västerländska marknaderna, kommer att vara konsumenternas ökande efterfrågan på hållbara livsmedel och på näringsrika produkter som passar in i människors alltmer pressade scheman, men också kraven på öppenhet och ansvarstagande.

Mål, prestationer, utsikter

	Mål 2019	Resultat 2019	Förväntningar 2020
Omsättning (Miljarder EUR)	10,2-10,6	10,5	10,4-10,8
Resultatandel (av omsättningen)	2,8-3,2%	3,0%	2,8-3,2%
Calcium (Miljoner EUR)	75-100	110	75-100
Skuldsättningsgrad	2,8-3,4	2,8	2,8-3,4
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	1,5-3,5%	5,1%	2-4%
Varumärkesandel	≥ 46,0%	46,7%	≥ 48,0%
Internationals andel	≥ 20,0%	21,9%	≥ 23,0%



FINANSIELLA UTSIKTER (FORTSÄTTNING)

Ytterligare förbättra kvaliteten på vår verksamhet genom tillväxt inom strategiska varumärken

Vi förväntar oss att ytterligare stärka vår varumärkestillväxt 2020, dock något mer blygsamt än under 2019. Vi förväntar oss en varumärkestillväxt i intervallet 2–4 procent och därmed ytterligare en förbättring av kvaliteten på vår omsättning och konkurrenskraften i vår verksamhetsportfölj. 2020 års mål för varumärkestillväxt förväntas öka andelen av omsättningen för våra strategiska varumärken till 48 procent, och andelen för International till 23 procent. Det är ytterligare ett viktigt steg mot att förverkliga målen i Good Growth 2020-strategin. Den fortsatta ökningen av strategiska varumärken 2020 förväntas bli resultatet av en stark utveckling av våra strategiska varumärken inom både Europe och International.

Kostnadsförbättringar tack vare Calcium

Vi förväntar oss att med hjälp av vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium ytterligare stärka Arlas konkurrenskraft, och våra ambitioner för 2020 är att uppnå besparingar på ytterligare 75–100 miljoner EUR. 2020 förväntas Calcium-besparingarna till stor del utgöras av lägre kostnader i vår produktion, logistik och upphandling. Vi förväntar oss att besparingarna ska gå något långsammare när programmet mognat, och när vi genomför effektivitetsförändringar som ger ekonomisk effekt på längre sikt. Vid utgången av 2020 räknar vi med totala Calcium-besparingar på minst 300 miljoner

EUR. Dessutom räknar vi med att alla initiativ sätts i gång för att se till att vi kan uppnå vårt 2021-mål på minst 400 miljoner EUR.

Nettoresultat på minst 2,8 procent förväntas

Vi fokuserar alltid på att betala ut så hög andel av resultatet som möjligt i form av a contoprisk till våra ägare och vi siktar fortfarande på en nettoresultatandel på 2,8–3,2 procent under 2020. Målintervallet för nettoresultatet grundar sig på helårsresultat och resultatet för det första halvåret 2020 väntas därmed ligga under det årliga målintervallet på grund av säsongsvariationer i vårt resultat.

Betydande investeringar planeras

Vi förväntar oss att 2020 ska bli ytterligare ett stort investeringsår, med Capex-utsikter på 619 miljoner EUR tack vare strukturella investeringar och effektiviseringsinitiativ inom Calcium. Vårt huvudprojekt är att slutföra vårt pulvertorn i Pronsfeld i Tyskland, att fortsätta utöka mozzarella-kapaciteten i Branderup i Danmark, att uppgradera vår nyligen förvärvade produktionsanläggning i Bahrain samt göra betydande investeringar i kapacitetshöjningar inom AFI. Vår starka balansräkning tillåter oss att investera i den kapacitet och teknik som krävs för att lyckas i framtiden, med ökat fokus på energi-effektivitet, till exempel kombinerade värme- och kraftanläggningar i våra anläggningar, och en rad Calcium-initiativ avseende effektivitet.

Skuldsättningsgraden förväntas ligga inom målintervallet

Tillgången till tillräckligt finansiellt manöverutrymme är en prioritet för Arla, eftersom det gör det möjligt för oss att placera oss strategiskt för framtida tillväxt. Baserat på våra ambitiösa investeringsplaner för 2020 förväntar vi oss att skuldsättningsgraden kommer att öka något jämfört med 2019 års nivå. Dock ger fortsatt förbättring av vår rörelsekapitalposition och ett starkt löpande kassaflöde oss möjlighet att hålla oss inom vår målintervall på 2,8 till 3,4.

Starka resultat när det gäller de strategiska målen för Good Growth 2020 förväntas

Vi går nu in i det sista året av strategin Good Growth 2020. De finansiella utsikterna för 2020 tyder på att vi kommer att uppnå alla koncernens

finansiella och strategiska nyckeltal. Dessa inkluderar att utöka vår varumärkesförsäljning och försäljningen inom International för att öka det absoluta och relativa värdet av böndernas högmarginalverksamhet. Vi kommer också att upprätthålla en stark finansiell ställning, vilket framgår av vår finansiella skuldsättningsgrad. Vi förväntar oss att de starka resultaten av Good Growth 2020 kommer att ge Arla en stark position inför vår nästa strategiska horisont efter 2020.

Ambitioner för Good Growth 2020 och utsikter för 2020

	Utgångspunkt 2014	Strategisk ambition	Utsikter 2020
Öka varumärkestillväxten (dvs. SB VDRG)	1–2 % årlig tillväxt	3 %	> 3,5 % (ackumulerad 2014–2020 SBVDRG)
Öka strategiska varumärke (dvs. varumärkesandelen av verksamheten)	42,1 %	> 45,0 %	≥ 48 %
Öka Internationals försäljning (dvs. Internationals andel)	16,9 %	~23,0 %	≥ 23,0 %
Skuldsättningsgrad	3,3	2,8–3,4	2,8–3,4

De framåtriktade uttalandena i årsredovisningen återspeglar våra nuvarande förväntningar på framtida händelser och finansiella resultat. Sådana uttalanden är till sin natur osäkra, och de faktiska resultaten kan därför skilja sig från förväntningarna. Faktorer som kan leda till att de faktiska resultaten avviker från förväntningarna inkluderar den allmänna ekonomiska utvecklingen och utvecklingen på finansmarknaderna, ändringar av eller tillägg till lagar och regler på våra marknader, förändringar i efterfrågan på produkter, konkurrens och priserna på råvaror. Se även avsnittet om risk (från sidan 48).

KONCERN- REDOVISNING



Avancerade digitala finansiella verktyg sparar tid och pengar

Med hjälp av våra avancerade analysverktyg optimerar vi vår likviditetshantering och kan spara mycket tid och flera hundra tusen EUR årligen. Analysverktyget vi för närvarande testar föreslår hur vi ska fördela medel mellan banker och valuta, med hänsyn till villkoren för kreditramar, räntor, kreditmarginaler och transaktionskostnader samt kortsiktiga intäkter och betalningar som kommer att förfalla. Det fungerar snabbare och analyserar fler faktorer simultant än en människa kan göra.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PRIMÄRA FINANSIELLA RAPPORTER

- 65 Resultaträkning
- 65 Totalresultat
- 66 Resultatdisposition
- 67 Balansräkning
- 68 Eget kapital
- 71 Kassaflöde

NOTER

- 73 Introduktion till noterna

Not 1 Omsättning och kostnader

- 74 Not 1.1 Omsättning
- 76 Not 1.2 Rörelsekostnader
- 78 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader
- 78 Not 1.4 Arlaintjäning

Not 2 Nettorörelsekapital

- 79 Not 2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och kortfristiga skulder

Not 3 Sysselsatt kapital

- 82 Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 85 Not 3.2 Materiella anläggningstillgångar
- 88 Not 3.3 Intresseföretag och joint ventures
- 89 Not 3.4 Avsättningar
- 90 Not 3.5 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

- 91 Not 4.1 Finansiella poster
- 92 Not 4.2 Räntebärande skuld
- 97 Not 4.3 Finansiella risker
 - 97 Not 4.3.1 Likviditetsrisk
 - 99 Not 4.3.2 Valutarisk
 - 101 Not 4.3.3 Ränterisk
 - 102 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
 - 103 Not 4.3.5 Kreditrisk
- 104 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 105 Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument
- 106 Not 4.6 Sälj- och återköpsarrangemang
- 107 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

- 111 Not 5.1 Skatt
- 112 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 113 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 113 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och eventalförpliktelser
- 113 Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 114 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 116 Not 5.7 Koncernöversikt
- 118 Styrelsens och koncernchefens rapport om årsredovisningen
- 119 De oberoende revisorernas berättelse

RESULTATRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2019	2018*	Utveckling
Omsättning	1.1	10 527	10 425	1 %
Produktionskostnader	1.2	-8 325	-8 341	0 %
Bruttoresultat		2 202	2 084	6 %
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 416	-1 362	4 %
Administrationskostnader	1.2	-389	-422	-8 %
Övriga rörelsekostnader	1,3	-64	-43	49 %
Övriga rörelseintäkter	1,3	39	118	-67 %
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3,4	34	29	17 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		406	404	0 %
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA</i>		837	767	9 %
<i>Av- och nedskrivningar</i>	1.2	-431	-363	19 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		406	404	0 %
Finansiella intäkter	4.1	10	2	400 %
Finansiella kostnader	4.1	-69	-64	8 %
Resultat före skatt		347	342	1 %
Skatt	5.1	-24	-41	-41 %
Årets resultat		323	301	7 %
Minoritetsintressen		-12	-11	9 %
Arla Foods ambas andel av årets resultat		311	290	7 %

* Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

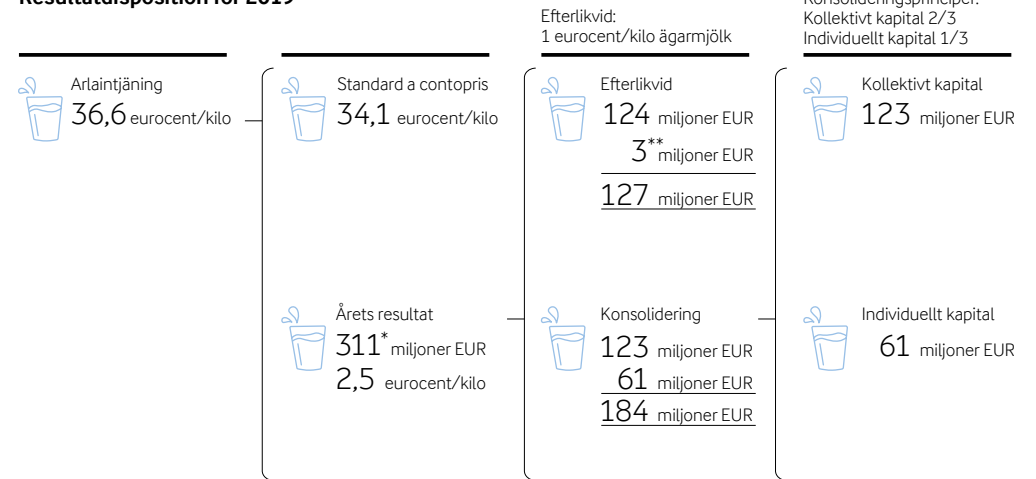
TOTALRESULTAT

(miljoner EUR)	Not	2019	2018*
Årets resultat		323	301
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	-50	25
Skatt på omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner		11	-6
Poster som senare ska redovisas över resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument	4.4	-22	3
Verkligt värde-justeringar av vissa finansiella tillgångar		-2	-3
Valutakursjusteringar		42	-10
Skatt på poster som ska redovisas över resultaträkningen:		-1	-1
Övrigt totalresultat efter skatt		-22	8
Summa totalresultat		301	309
Fördelat enligt följande:			
Ägare till Arla Foods amba		289	297
Minoritetsintressen		12	12
Summa		301	309

RESULTATDISPOSITION

(miljoner EUR)	2019	2018
Årets resultat	323	301
Minoritetsintressen	-12	-11
Arla Foods ambas andel av årets resultat	311	290
<i>Resultatdisposition:</i>		
Efterlikvid	124	287
Ränta på individuellt insatskapital	3	3
Summa efterlikvid	127	290
<i>Överfört till eget kapital:</i>		
Reserv för särskilda ändamål	123	-
Individuellt insatskapital	61	-
Summa överfört till eget kapital	184	-
Summa fördelat resultat	311	290

Resultatdisposition för 2019



* Baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods ambas

** Ränta på individuellt insatskapital: 0,02 eurocent/kilo ägarmjolk baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods ambas

Resultatdisposition

Den föreslagna efterlikviden för 2019 uppgår till 127 miljoner EUR, inklusive ränta, vilket motsvarar 1 eurocent/kilo ägarmjolk. Ränta på det bokförda värdet av individuellt insatskapital uppgår till 3 miljoner EUR. Röntan på individuellt insatskapital uppgick till 1,44 procent 2019.

Dessutom överförs 184 miljoner euro till eget kapital och delas upp i 1/3 till individuellt kapital (individuellt insatskapital), sammanlagt 61 miljoner EUR, och 2/3 till kollektivt kapital (reserv för särskilda ändamål), sammanlagt 123 miljoner EUR.

BALANSRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2019	2018*	Utveckling
Tillgångar				
Långfristiga tillgångar				
Immateriella tillgångar och goodwill	3.1	982	887	11 %
Materiella anläggningstillgångar och ROU-tillgångar	3.2	2 710	2 308	17 %
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	3.3	468	439	7 %
Uppskjuten skatt	5.1	43	30	43 %
Pensionstillgångar	4.7	16	4	300 %
Övriga långfristiga tillgångar		24	29	-17 %
Summa långfristiga tillgångar		4 243	3 697	15 %
Kortfristiga tillgångar				
Varulager	2.1	1 092	1 074	2 %
Kundfordringar	2.1	889	989	-10 %
Derivat	4.5	20	37	-46 %
Övriga fordringar	2.1	240	254	-6 %
Värdepapper	4.6	435	465	-6 %
Likvida medel		187	119	57 %
Summa kortfristiga tillgångar		2 863	2 938	-3 %
Summa tillgångar		7 106	6 635	7 %

(miljoner EUR)	Not	2019	2018*	Utveckling
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		1 894	1 814	4 %
Individuellt kapital		498	456	9 %
Övriga eget kapitalkonton		-72	-89	-19 %
Föreslagen efterlikvid till ägare		127	290	-56 %
Eget kapital hänförligt till Arla Foods ambas ägare		2 447	2 471	-1 %
Minoritetsintressen		47	48	-2 %
Summa eget kapital		2 494	2 519	-1 %
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsförpliktelser	4.7	249	224	11 %
Avsättningar	3.4	23	17	35 %
Uppskjuten skatt	5.1	81	84	-4 %
Lån	4.2	1 951	1 369	43 %
Summa långfristiga skulder		2 304	1 694	36 %
Kortfristiga skulder				
Lån	4.2	776	860	-10 %
Leverantörsskulder och övriga skulder	2.1	1 158	1 169	-1 %
Avsättningar	3.4	9	11	-18 %
Derivatinstrument	4.5	86	85	1 %
Aktuell skatt		5	5	0 %
Övriga kortfristiga skulder		274	292	-13 %
Summa kortfristiga skulder		2 308	2 422	-6 %
Summa skulder		4 612	4 116	12 %
Summa eget kapital och skulder		7 106	6 635	7 %

* Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

EGET KAPITAL

(miljoner EUR)

	Kollektivt kapital		Individuellt kapital				Övriga eget kapitalkonton			Summa före minoritets-intressen	Minoritets-intressen	Summa eget kapital efter minoritets-intressen
	Kapitalkonto	Reserv för särskilda ändamål	Individuellt insatskapital	Leverans-baserade ägarbevis	Individuellt tillskottskapital	Efterlikvid	Reserv för värdejustering av säkrings-instrument	Reserv för verkligt värde via övrigt totalresultat	Reserv för valutakurs-justeringar			
Eget kapital den 1 januari 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519
Efterlikvid	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda ändamål	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Individuellt insatskapital	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Årets resultat	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Övrigt totalresultat	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Summa totalresultat	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Utbetalt till ägare	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Efterlikvid till ägare avseende 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Valutakursjusteringar	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Summa transaktioner med ägare	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Eget kapital den 31 december 2019	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494
Eget kapital den 1 januari 2018	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369
Efterlikvid	-	-	-	-	-	287	-	-	-	287	-	287
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11
Årets resultat	-	-	-	-	-	290	-	-	-	290	11	301
Övrigt totalresultat	19	-	-	-	-	-	3	-3	-12	7	1	8
Summa totalresultat	19	-	-	-	-	290	3	-3	-12	297	12	309
Utbetalt till ägare	-	-	-17	-6	-15	-	-	-	-	-38	-	-38
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Förvärv av minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Efterlikvid till ägare avseende 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-121	-	-121
Valutakursjusteringar	14	-	-4	-1	-3	-6	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	14	-	-21	-7	-18	-127	-	-	-	-159	-	-159
Eget kapital den 31 december 2018	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519

EGET KAPITAL (FORTSÄTTNING)

Förklaring av eget kapital

Eget kapitalkonton regleras i bolagsordningen och kan delas in i tre huvudkategorier: kollektivt kapital, individuellt kapital och övriga eget kapitalkonton. En detaljerad beskrivning av varje konto finns nedan:

Kollektivt kapital

Kollektivt kapital kännetecknas av att det inte allokeras till enskilda medlemmar och består av kapitalkontot och reserven för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital och i icke-förminskningsklausulen, se beskrivning på sidan 70, fastställs att kontot inte kan användas för betalning till ägarna. Reserven för särskilda ändamål är ett konto som under extraordinära omständigheter kan användas för att kompensera ägarna för förluster eller försämringar som påverkar resultatet som ska fördelas. Belopp som överförts från den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet bokförs på detta konto.

Individuellt kapital

Individuellt kapital är kapital som tilldelas varje ägare utifrån deras levererade mjölkvolym. Individuellt insatskapital består av individuellt insatskapital, leveransbaserade ägarbevis och individuellt tillskotts-kapital. Belopp som registreras på dessa konton betalas ut, efter godkännande av representantskapet, om ägaren lämnar kooperativet. Belopp som fördelas till individuellt insatskapital som en del av den årliga resultatdispositionen är räntebärande. Som individuellt kapital betraktas även kontot för föreslagen efterlikvid, som betalas ut efter fastställande av årsredovisningen.

Övriga eget kapitalkonton

Övriga eget kapitalkonton inkluderar konton som fastställs av IFRS. Dessa inkluderar reserver för värdejustering av säkringsinstrument, reserven för verkligt värde-justeringar av vissa finansiella tillgångar och reserven för valutakursjusteringar.

Innehav utan bestämmande inflytande

Innehav utan bestämmande inflytande omfattar den andel av koncernens eget kapital som är hänförligt till innehavare utan bestämmande inflytande i koncernföretag.



Andel av eget kapital 34 procent

Under 2019 minskade eget kapital med 25 miljoner EUR jämfört med förra året.

Förklaring av övrigt totalresultat

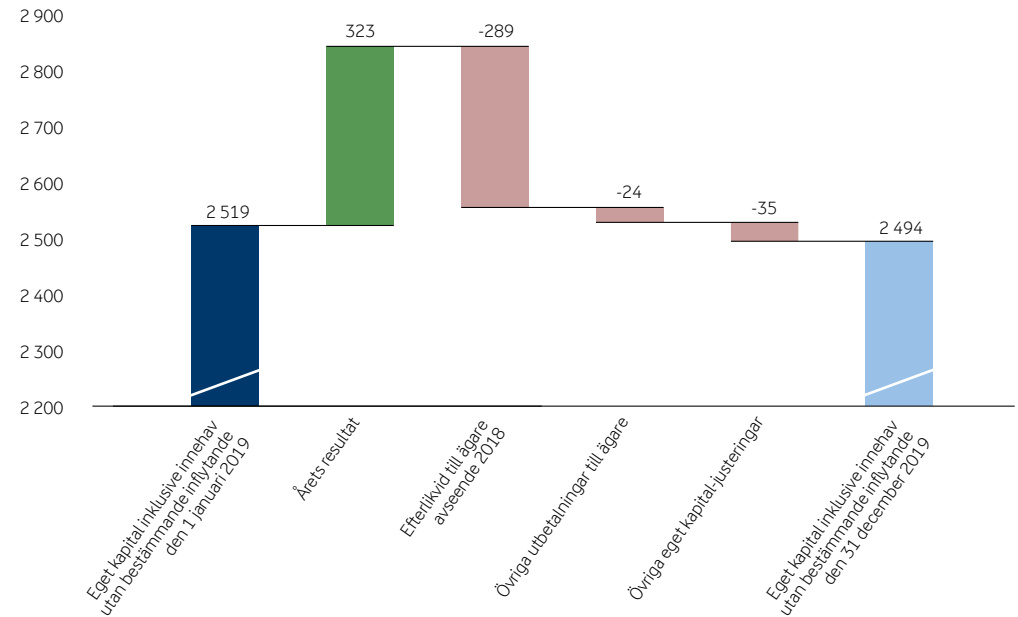
Övrigt totalresultat innefattar intäkter, kostnader, vinster och förluster som undantas från resultaträkningen vilket vanligtvis beror på att de ännu inte har realiserats. Övrigt totalresultat uppgick till en nettokostnad på 22 miljoner EUR, som kunde hänföras till aktuariella förluster på pensionsförpliktelser, negativa värdejusteringar av säkringsinstrument samt positiva värdejusteringar av nettotillgångar värderade i utländsk valuta.

Betalningar till och från ägare

En extra efterlikvid för 2018, som uppgick till 289 miljoner EUR, betalades ut i mars 2019. Dessutom betalades 24 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet.

Styrelsen föreslår att 127 miljoner EUR delas ut i mars 2020 som efterlikvid för 2019. Dessutom förväntas 19 miljoner EUR betalas ut under 2020 till ägare som lämnar kooperativet till följd av att de lämnar verksamheten eller går i pension. Läs mer om ägarutveckling på sidan 36.

Utveckling i eget kapital (miljoner EUR)



EGET KAPITAL (FORTSÄTTNING)

Regelverk enligt bolagsordningen och IFRS

Kollektivt kapital

På **kapitalkontot** redovisas tekniska poster, t.ex. aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner, effekter av avyttring och förvärv av minoritetsintressen i dotterföretag och valutakursdifferenser i egetkapitalinstrument till ägarna. Dessutom påverkas kapitalkontot av överenskomna tillskott från nya ägare i kooperativet.

I **reserven för särskilda ändamål** redovisas den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet. Reserven för särskilda ändamål kan på förslag från styrelsen användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga extraordinära förluster eller värdeminskningar, se artikel 20.1(iii) i bolagsordningen.

Individuellt kapital

Instrument avseende individuellt kapital regleras i artikel 20 i bolagsordningen och de allmänna medlemsvillkoren.

Egetkapitalinstrument som emitterats som **individuellt insatskapital** avser belopp som överförs som en del av den årliga resultatdispositionen. De enskilda saldona löper med en ränta som är CIBOR 12 månader + 1,5 procent och har godkänts och betalas ut tillsammans med efterlikviden i samband med den årliga resultatdispositionen.

Leveransbaserade ägarbevis är egetkapitalinstrument emitterade till de ursprungliga danska och svenska ägarna. Emission av dessa instrument upphörde 2010.

Individuellt tillskottskapital är egetkapitalinstrument som emitterats i samband med kooperativa fusioner och när nya ägare tillkommer i företaget.

Saldon på leveransbaserade ägarbevis och instrument som avser individuellt tillskottskapital bär ingen ränta.

Saldon avseende individuellt insatskapital, den enskilde ägarens inestående medel på ägarbevis och individuellt tillskottskapital kan utbetalas över tre år vid uppsägning av medlemskapet i Arla Foods amba i enlighet med bolagsordningen och efter representantskapets godkännande. Saldon är denominerade i den valuta som är relevant för det land där ägarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år, och resultatet överförs därefter till kapitalkontot.

Föreslagen efterlikvid till ägare redovisas separat i eget kapital tills representantskapet lämnat sitt godkännande.

Övriga eget kapitalkonton

Reserv för valutajusterings av säkringsinstrument omfattar dagsvärdet på finansiella instrument, som är klassificerade som, och uppfyller villkoren för säkring av framtida kassaflöden där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad.

Reserv för verkligt värde-justeringar genom övrigt totalresultat består av justeringar av verkligt värde på hypoteksobligationer klassificerade som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde genom övrigt totalresultat.

Reserv för valutakursjusteringar omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag, kursjusteringar avseende tillgångar och skulder som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag, och värdejusteringar avseende säkringstransaktioner, som säkrar koncernens nettoinvestering i sådana företag.

Icke-förminskningsklausul

Enligt bolagsordningen får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare, som minskar summan av företagets kapitalkonto och eget kapitalkonton som krävs enligt lag och IFRS. Icke-förminskningsklausulen bedöms utifrån den senaste årsredovisningen som upprättats i enlighet med IFRS. Individuella kapitalkonton, reserven för särskilda ändamål och föreslagen efterlikvid omfattas inte av icke-förminskningsklausulen.

Innehav utan bestämmande inflytande

I koncernredovisningen redovisas dotterbolagen i sin helhet. Andelen innehav utan bestämmande inflytande av dotterbolagens resultat och eget kapital i dotterbolag som inte ägs till 100 procent ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat.

Innehav utan bestämmande inflytande värderas vid den första redovisningen till antingen ägarandelens verkliga värde eller till den procentuella andelen av det verkliga värdet för det övertagna företagets identifierade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser. Värderingen av innehav utan bestämmande inflytande väljs på transaktionsbasis.

KASSAFLÖDE

(miljoner EUR)	Not	2019	2018*
EBITDA		837	767
Återföring av resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.3	-34	-29
Förändring i nettorelsekapital	2.1	79	90
Förändring i övriga fordringar och kortfristiga skulder		-37	-73
Återföring av övriga ej kassaflödespåverkande poster		16	-43
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		8	11
Betald ränta		-69	-46
Erhållen ränta		3	1
Betald skatt	5.1	-30	-29
Kassaflöde från den löpande verksamheten		773	649
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-52	-55
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.2	-425	-383
Försäljning av materiella tillgångar	3.2	21	13
Kassaflöden från den löpande investeringsverksamheten		-456	-425
Försäljning av finansiella tillgångar		37	44
Förvärv av företag	3.5	-168	-51
Försäljning av företag	3.5	16	-
Kassaflöde från den finansiella investeringsverksamheten		-115	-7
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-571	-432

(miljoner EUR)	Not	2019	2018*
Finansiering			
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-289	-121
In- och utbetalt från eget kapital			
avseende individuellt kapital		-24	-38
Utbetalt till minoritetsägare		-15	-
Upptagna lån, netto	4.2.c	295	5
Betalning av leasingskulder	4.2.c	-66	-
Betalning till pensionsplaner	4.2.c	-37	-37
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-136	-191
Nettokassaflöde		66	26
Likvida medel den 1 januari		119	91
Valutakursjustering av likvida medel		2	2
Likvida medel den 31 december		187	119
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		773	649
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten		-456	-425
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten		317	224
Fritt kassaflöde			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		773	649
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-571	-432
Fritt kassaflöde		202	217

* Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

KASSAFLÖDE (FORTSÄTTNING)



Starkt kassaflöde från den löpande verksamheten och ökade investeringar

Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten är ett mått på den mängd likvida medel som genereras i den vanliga affärsverksamheten. Kassaflödet från den löpande verksamheten förbättrades med 19 procent till 773 miljoner EUR jämfört med 649 miljoner EUR förra året. Förbättrat nettorörelsekapital bidrog till en positiv effekt på nettokassan om 79 miljoner EUR. Dessutom bidrog antagandet av den nya redovisningsstandarden IFRS 16 avseende leasing med 66 miljoner EUR till kassaflödet från den löpande verksamheten. Se not 5.6.

Efter löpande investeringar på 456 miljoner EUR, vilket förklaras av högre CAPEX-investeringar, jämfört med 425 miljoner EUR i fjol, uppgick fritt kassaflöde från den löpande verksamheten till 317 miljoner EUR.

Fritt kassaflöde är ett mått på den mängd likvida medel som genereras efter investeringar. Som ett resultat av vår investeringsverksamhet, främst avseende förvärvet av ostverksamheten i MENA från Mondeléz International, uppgick det fria kassaflödet till 202 miljoner EUR.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -136 miljoner EUR. En extra stor efterlikvid på 289 miljoner EUR med avseende på 2018 års resultatdisposition och ytterligare betalningar som uppgick till 24 miljoner EUR i individuellt kapital betalades ut till ägare som utträtt eller gått i pension.

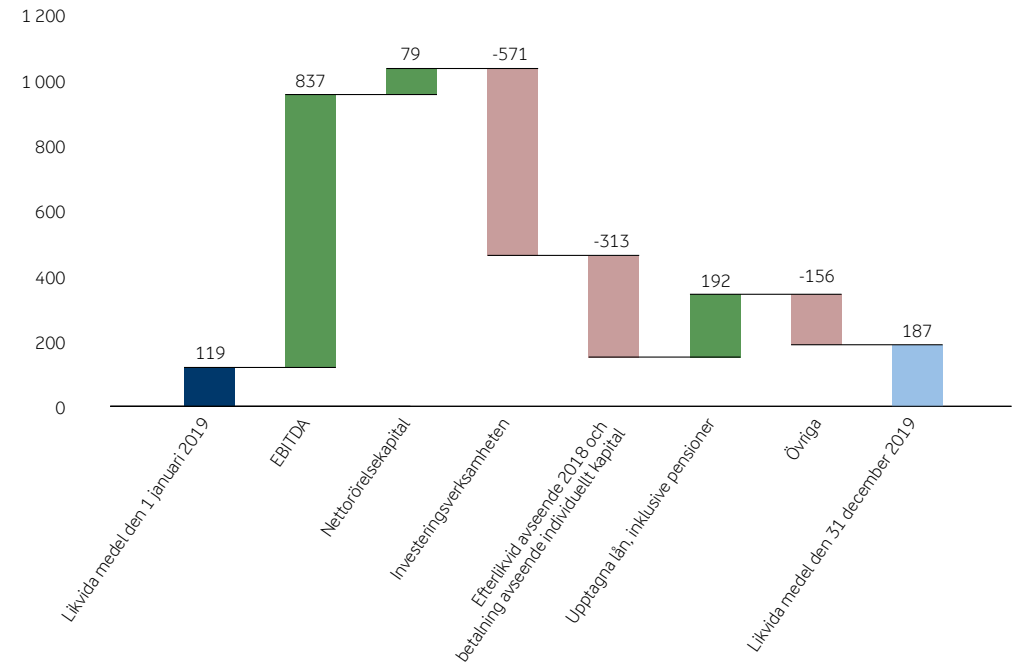
Likvida medel uppgick den 31 december 2019 till sammanlagt 187 miljoner EUR jämfört med 119 miljoner EUR året före.



Redovisningsprinciper

Koncernens kassaflödesanalys presenteras enligt den indirekta metoden, varigenom kassaflödet från den löpande verksamheten bestäms genom att justera EBITDA för effekterna av icke kassaflödespåverkande poster, såsom ej fördelade resultat i joint ventures och intresseföretag, förändringar i rörelsekapitalposter och andra poster utan kassaflödespåverkan.

Kassaflödesutveckling (miljoner EUR)



INTRODUKTION TILL NOTERNA

Följande avsnitt ger ytterligare upplysningar som kompletterar de primära finansiella rapporterna.

Grund för upprättandet

Årsredovisningen baseras på koncernens månadsrapportering. Koncernenheterna är skyldiga att rapportera enligt International Financial Reporting, så som de antagits av EU (IFRS).

Informationen i årsredovisningen presenteras i klasser av likartade poster i de finansiella rapporterna, i enlighet med IAS 1. För mer om grunden för upprättandet och tillämpade redovisningsprinciper, se not 5.6.

Alternativa resultatmätt

Koncernen redovisar ett antal nyckeltal som kompletterar de siffror som beräknas och redovisas i enlighet med IFRS. Det viktigaste av dessa, som klassificeras som alternativa resultatmätt, är Arlaintjäningen.

Se not 1.4 och Ordlistan på sidan 135–136 för mer information om Arlaintjäning och andra alternativa resultatmätt.

Tillämpning av väsentlighet

Vid upprättandet av årsredovisningen ligger fokus på att presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för våra intressenter.

Upplysningar som krävs enligt IFRS ingår i årsredovisningen, såvida inte informationen anses vara av oväsentlig betydelse för användare av årsredovisningen. Väsentlighetsprincipen tillämpas dock inte för de poster som kräver upplysningar för kontrolländamål.

Valutaexponering

Koncernens finansiella ställning har en betydande exponering mot valutor, både på grund av transaktioner som utförs i andra valutor än EUR, och till följd av omräkning av finansiell rapportering från enheter som inte ingår i euroområdet. Den främsta exponeringen

avser finansiella rapporter från enheter som bedriver sin verksamhet i GBP och SEK, och transaktioner som hänförs till försäljning i USD eller USD-relaterade valutor. Se not 4.3.2 för mer information.

Betydande uppskattningar och bedömningar

När koncernen upprättar koncernredovisningen måste företagsledningen göra uppskattningar och bedömningar som påverkar redovisning och värdering av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och bedömningarna baseras på historiska erfarenheter och andra faktorer. Av naturen är dessa förknippade med osäkerhet och oförutsägbarhet, vilket kan få en betydande inverkan på de belopp som redovisas i koncernredovisningen. De mest betydande redovisningsuppskattningarna är följande:

Värdering av intäkter och rabatter

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatterna och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommit med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida volymer, priser och andra incitament. Det finns därför en osäkerhetsfaktor när det gäller det exakta värdet. Se not 1.1 för mer information.

Värdering av goodwill

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av nyttjandevärdet för goodwill. Goodwill skrivs inte av men prövas årligen för att identifiera ett eventuellt nedskrivningsbehov. Betydande uppskattningar görs vid bedömning av förväntade framtida kassaflöden och diskonteringsräntor. Huvuddelen av goodwill allokteras till verksamheter i Storbritannien. Med tanke på den fortsatta osäkerheten om potentiella konsekvenser av brexit är de förväntade kassaflöden som stöder det bokförda värdet av goodwill mer osäkra. Se not 3.1.1 för mer information.

Bedömning av inflytandenivå och klassificering av investeringar

Koncernen har ett betydande inflytande via representation i COFCO Dairy Holdings Limited och China Mengniu mejeribolaget Limited. Baserat på detta klassificeras investeringarna som intresseföretag. Se not 3.3 för mer information.

Värdering av varulager

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av varulagens realiserbara nettovärden. Framför allt innefattar detta en bedömning av förväntade framtida marknadspriser och kvaliteten på vissa produkter inom kategorin ost, varav en del behöver mogna i upp till två år. Se not 2.1 för mer information.

Värdering av pensionsplaner

Bedömningar görs vid fastställandet av aktuariella antaganden, t.ex. diskonteringsränta, förväntade framtida löneökningar, inflation och livslängd. De aktuariella antagandena varierar från land till land, baserat på nationella ekonomiska och sociala förhållanden. De fastställs utifrån tillgängliga marknadsdata och jämförs med riktmärken för att säkerställa att de fastställs konsekvent från år till år och i överensstämmelse med bästa praxis. Se not 4.7 för mer information.

NOT 1.1 OMSÄTTNING



Starkare försäljning på internationella tillväxtmarknader och förbättrade varumärkespositionerna

Omsättningen ökade med 1,0 procent till 10 527 miljoner EUR, jämfört med 10 425 miljoner EUR förra året främst på grund av valutor och F&F-aktiviteter. Den underliggande stabila omsättningen speglar en starkare försäljning på de internationella tillväxtmarknaderna och ökad försäljning av märkesvaror i Europa som uppvägs av lägre volymer i det mindre lönsamma segmentet handels egna märken. Även Arla Foods Ingredients ökade sin försäljning med nästan 10 % jämfört mot föregående år.

Den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken ökade med 5,1 procent, jämfört med 3,1 procent förra året, främst tack vare Arla®, Lurpak®, Puck® och andra stödvarumärken. Prisnivåerna sjönk med 0,3 procent för helåret.

Europe är Arlas största kommersiella segment, som omfattar 60,3 procent av den totala omsättningen, jämfört med 62,4 procent förra året. Omsättningen från strategiska varumärken i Europe ökade med 2,9 procent till vilket samtliga marknader bidrog. Varumärkesvolymerna ökade till 53,0 procent av omsättningen jämfört med 50,4 procent i fjol. Trots högre varumärkesvolymer i Europe minskade omsättningen med 156 miljoner EUR, vilket berodde på negativa effekter från lägre volymer för handels egna märken, och i mindre utsträckning priser och valutor. Denna utveckling uppvägs delvis av helårseffekten av förvärvet av Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien 2018 och avyttringen av resterande verksamhet i Allgäu i Tyskland.

International stod för 17,1 procent av Arlas omsättning jämfört med 15,1 procent förra året. Omsättningen från strategiska varumärken i International stod för 82,7 procent av omsättningen jämfört med 85,0 procent i fjol. Omsättningen i International ökade med 226 miljoner EUR, främst beroende på större volymer.

Omsättningen i International påverkades positivt av förvärvet av ostverksamheten i MENA från Mondeléz International samt av valuta, främst på grund av utvecklingen för USD.

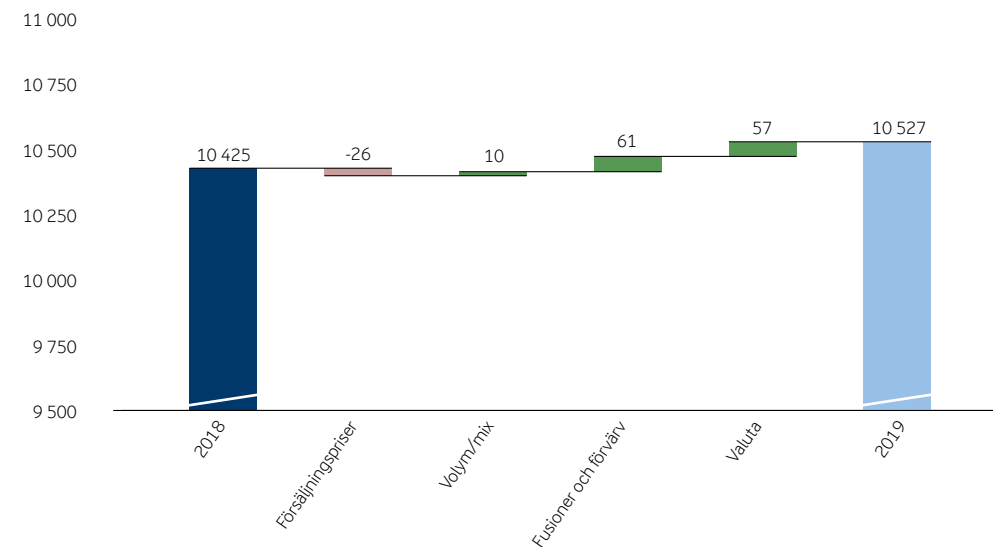
Arla Foods Ingredients utgjorde 7,1 procent av den totala omsättningen, jämfört med 6,3 procent förra året. Omsättningen ökade på grund av den högre försäljningen av mervärdesprodukter inom ingredienssegmentet, högre priser och helårseffekten från förvärvet av resterande 50 procent av Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina 2018.

Trading och övriga segment representerade 15,9 procent av den totala omsättningen och minskade med 1,7 % till 1 662 miljoner EUR, jämfört med 1 690 miljoner EUR förra året.

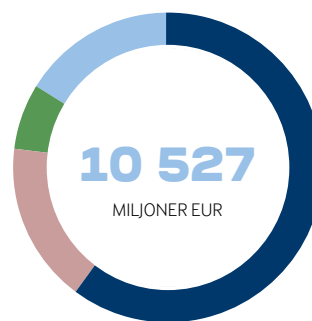
F&F-aktiviteter inklusive förvärvet av den Kraft-märkta ostverksamheten i MENA och avyttringen av de återstående verksamheten i Allgäu i Tyskland, båda under 2019, bidrog i kombination med helårseffekterna av förvärv under 2018, till en omsättningsökning med 61 miljoner EUR.

Totalomsättningen påverkades positivt av växelkursutvecklingen med sammanlagt 57 miljoner EUR, främst på grund av USD.

Omsättningsutveckling (miljoner EUR)

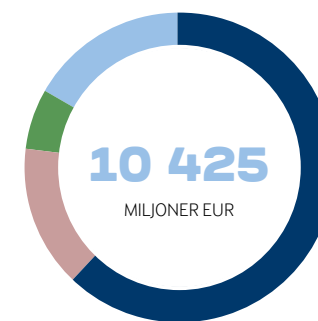


Omsättning fördelad på kommersiella segment 2019



■ Europe 60 %
 ■ International 17 %
 ■ Arla Foods Ingredients 7 %
 ■ Trading och övrig försäljning 16 %

Omsättning fördelad på kommersiella segment 2018



■ Europe 62 %
 ■ International 15 %
 ■ Arla Foods Ingredients 6 %
 ■ Trading och övrig försäljning 17 %

NOT 1.1 OMSÄTTNING (FORTSÄTTNING)

Tabell 1.1.a Omsättning fördelad på land (miljoner EUR)	2019	2018	Andel av omsättningen 2019
Storbritannien	2 716	2 725	26 %
Sverige	1 464	1 481	14 %
Tyskland	1 343	1 447	13 %
Danmark	1 054	1 094	10 %
Nederländerna	507	507	5 %
Kina	331	276	3 %
Finland	324	320	3 %
Saudiarabien	282	244	3 %
Belgien	211	240	2 %
USA	176	171	2 %
Övriga*	2 119	1 920	19 %
Summa	10 527	10 425	

*Övriga länder inkluderar bland annat Oman, Kanada, Förenade Arabemiraten, Spanien, Frankrike och Australien

Tabell 1.1.a visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett organisationsstruktur. Siffrorna är därför inte jämförbara med översikten över kommersiella segment på sidorna 23–28.

Tabell 1.1.b Omsättning fördelad på varumärke (miljoner EUR)	2019	2018
Arla®**	3 033	2 875
Lurpak®**	588	561
Puck®**	363	352
Castello®**	179	179
Mjölkbaserade drycker**	207	187
Övriga stödvarumärken	452	437
Arla Foods Ingredients	710	652
Icke-strategiska varumärken och övriga	4 995	5 182
Summa	10 527	10 425

**Ingår i omsättningen från strategiska varumärken



Redovisningsprinciper

All omsättning härrör från kontrakt med kunder, genom produktion och överföring av mejeriprodukter mellan olika produktkategorier samt inom flera geografiska regioner. Omsättningen per kommersiellt segment eller marknad baseras på koncernens interna finansiella rapportering.

Intäkter redovisas i resultaträkningen när förpliktelsen fullgjorts och när alla avtalskyldigheter är uppfyllda. Detta definieras som den tidpunkt när kontrollen över produkterna har övergått till köparen, och intäkten kan beräknas korrekt och förväntas erhållas. Överföringen av kontroll till kunder åger rum enligt handelsavtalets villkor, dvs. Incoterms, och kan variera beroende på kund eller specifik transaktion.

Omsättning omfattar fakturerad försäljning för året minus kundspecifika utbetalningar såsom säljrabatter, kontantrabatter, listningsavgifter, kampanjer, moms och avgifter. Kundkontrakt kan innehålla olika typer av rabatter. Historisk erfarenhet används för att beräkna rabatter, för korrekt redovisning av intäkter.

Dessutom redovisas en intäkt inte förrän det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av beloppet inte kommer att inträffa. Så är i allmänhet fallet när kontroll över en produkt överförs till kunden och tar även hänsyn till rabattnivån.

De flesta kontrakt har korta betalningsvillkor, i genomsnitt 35 dagar. Därför krävs ingen justering av transaktionspriset när det gäller en finansieringskomponent i kontrakt med kunder.



Osäkerheter och bedömningar

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatterna och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommit med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida försäljningsvolym och priser samt andra incitament. Det finns därför en osäkerhetsfaktor när det gäller det exakta värdet.

Eftersom Arlas huvudverksamhet är försäljning av färsk mjölkprodukter förekommer sällan retur, varför det inte krävs särskilda upplysningar om detta.

Baserat på nuvarande mjölkpris säkrade Arla via säkringskontrakt cirka 219 miljoner EUR i intäkter relaterade till mjölkråvara för 2020 och cirka 119 miljoner EUR för 2021 och senare.

NOT 1.2 RÖRELSEKOSTNADER



Calcium levererar kostnadsbesparingar

Rörelsekostnaderna uppgick till 10 130 miljoner EUR och låg i stort sett på samma nivå som förra året.

Produktionskostnaderna minskade med 0,2 procent till 8 325 miljoner EUR från 8 341 miljoner EUR förra året. Exklusive kostnaderna för mjölkkråvara minskade produktionskostnaderna till 3 499 miljoner EUR, jämfört med 3 534 miljoner EUR förra året. Trots ett ökat fokus på försäljning av märkesvaror, vilket resulterade i en volym-/mixeffekt på 57 miljoner EUR i tilläggskostnader, ledde Calciuminitiativ till besparingar inom produktionen. Se sidorna 17–18 för mer information om Calcium. På grund av de ökande mjölkpriserna ökade varulagret med 11 miljoner EUR jämfört med föregående år. Slutligen ökade produktionskostnaderna med 30 miljoner EUR på grund av F&F-aktiviteter.

Försäljnings- och distributionskostnaderna ökade med 4,0 procent till 1 416 miljoner EUR jämfört med 1 362 miljoner EUR förra året, främst på grund av högre transport- och lönekostnader som delvis uppvägdes av lägre marknadsföringskostnader. Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 66 miljoner EUR, jämfört med 47 miljoner EUR förra året. Dessutom aktiverades 13 miljoner EUR som avser utvecklingsverksamhet.

Administrationskostnaderna minskade med 7,8 procent till 389 miljoner EUR jämfört med 422 miljoner EUR förra året, främst på grund av en snäv kostnadskontroll och engångsposter under 2018.

Kostnader för mjölkkråvara

Kostnaden för mjölkkråvara ökade till 4 826 miljoner EUR, jämfört med 4 807 miljoner EUR. Ökningen berodde på högre genomsnittliga förutbetalda mjölkpriser till ägarna som uppvägdes av lägre volymer på övrig mjölk.

Ägarmjölk

Kostnaderna för ägarlevererad mjölk ökade med 32 miljoner EUR. Det genomsnittliga a contopriset ökade kostnaderna med 54 miljoner EUR, medan något lägre volymer minskade kostnaderna med 22 miljoner EUR.

Övrig mjölk

Kostnaderna för övrig mjölk minskade med 13 miljoner EUR på grund av lägre volymer. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktsmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav.

Personalkostnader och heltidsekvivalenter

Personalkostnaderna ökade med 2,4 procent till 1 276 miljoner EUR, jämfört med 1 246 miljoner EUR förra året. Personalkostnaderna ökade på grund av ytterligare heltidsanställda från förvärv av nya enheter, att delar av transportverksamhet hanterats internt, inflation och nya principer för semesterersättning i Danmark.

Personalkostnaderna inom produktion samt försäljning och distribution ökade med 2,7 respektive 7,3 procent, medan personalkostnaderna för administration minskade med 6,1 procent. Det totala antalet FTE:er minskade till 19 174 trots betydande expansion och förvärv i International och Arla Foods Ingredients.

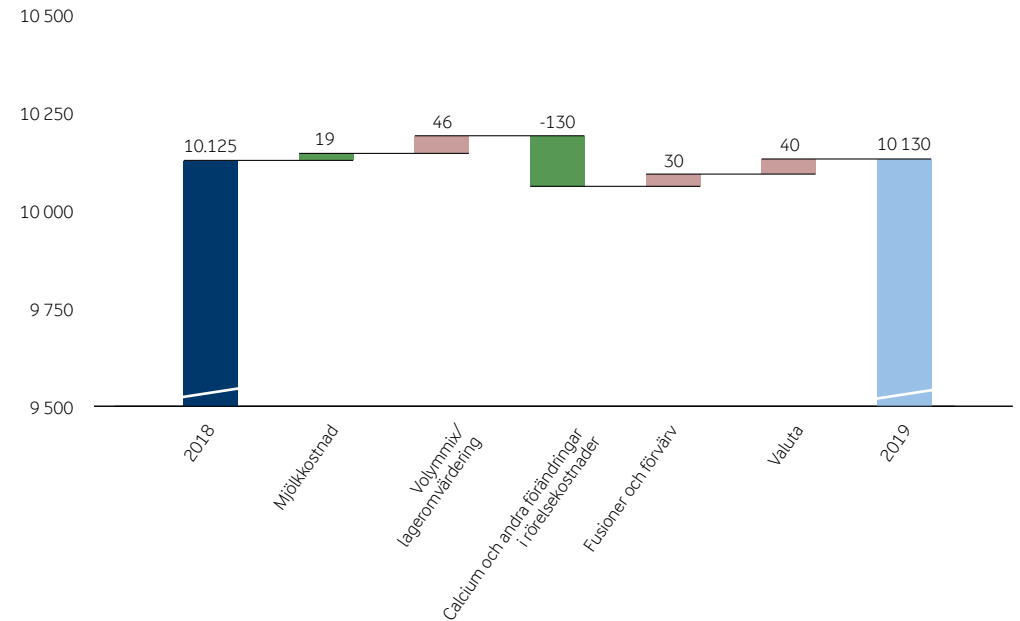
Marknadsföringskostnader

Marknadsföringskostnader minskade med 4,9 procent till 250 miljoner EUR, jämfört med 263 miljoner EUR förra året. Fortsatt fokus på effektivitetsförbättringar som möjliggörs av förändrings- och effektivitetsprogrammet Calcium, inklusive starten av och uppskalningen av "The Barn", vår interna innehållsstudio, gjorde att vi kunde minska utgifterna. Bland våra marknadsföringsaktiviteter fanns den fortsatta förnyelsen av varumärket Arla genom "Inner strength", lanseringen av Lurpak® Butterbox i Storbritannien och milstolpen 500 miljoner digitala engagemang ett år före plan. På sidan 22 finns mer information.

Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningar ökade med 18,7 procent till 431 miljoner EUR, jämfört med 363 miljoner EUR förra året. Detta berodde främst på införandet av en ny redovisningsstandard för leasing och en högre CAPEX-nivå.

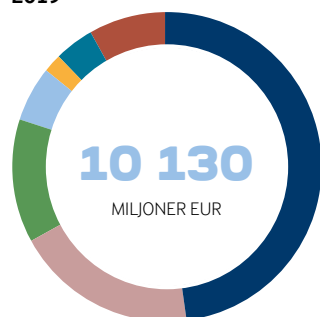
Utveckling i rörelsekostnader (miljoner EUR)



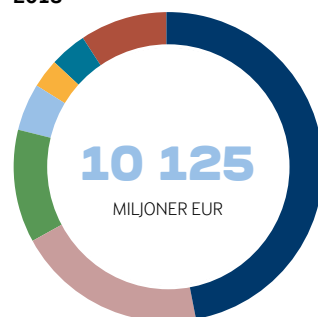
NOT 1.2 RÖRELSEKOSTNADER (FORTSÄTTNING)**Tabell 1.2.a Rörelsekostnader fördelat på funktion och typ**
(miljoner EUR)

	2019	2018*
Produktionskostnader	8 325	8 341
Försäljnings- och distributionskostnader	1 416	1 362
Administrationskostnader	389	422
Summa	10 130	10 125
<i>Specifikation:</i>		
Invägd mjölkkråvara	4 826	4 807
Övriga produktionsmaterial**	1 911	1 945
Personalkostnader	1 276	1 246
Transportkostnader	570	560
Marknadsföringskostnader	250	263
Av- och nedskrivningar	431	363
Övriga kostnader***	866	941
Summa	10 130	10 125

**I övrigt produktionsmaterial ingår förpackningar, tillsatser, förbrukningsmaterial och lagerförändringar
 ***Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT

Kostnader uppdelade på typ 2019

- Invägd mjölkkråvara 48 %
- Övriga produktionsmaterial* 19 %
- Personalkostnader 13 %
- Transportkostnader 6 %
- Marknadsföringskostnader 2 %
- Av- och nedskrivningar 4 %
- Övriga kostnader** 8 %

Kostnader uppdelade på typ 2018

- Invägd mjölkkråvara 47 %
- Övriga produktionsmaterial* 20 %
- Personalkostnader 12 %
- Transportkostnader 5 %
- Marknadsföringskostnader 3 %
- Av- och nedskrivningar 4 %
- Övriga kostnader** 9 %

Tabell 1.2.b Mjölkinvägning

	2019		2018	
	Invägning miljarder kilo	Miljoner EUR	Invägning miljarder kilo	Miljoner EUR
Ägarmjöl	12 382	4 318	12 446	4 286
Övrig mjöl	1 323	508	1 457	521
Summa	13 705	4 826	13 903	4 807

Tabell 1.2.c Personalkostnader
(miljoner EUR)

	2019	2018
Löner och arvoden m.m.	1 089	1 055
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	79	74
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	3	11
Övriga sociala kostnader	105	106
Summa personalkostnader	1 276	1 246
Personalkostnader ingår i:		
Produktionskostnader	722	703
Försäljnings- och distributionskostnader	355	331
Administrationskostnader	199	212
Summa personalkostnader	1 276	1 246
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	19 174	19 190

Tabell 1.2.d Av- och nedskrivningar
(miljoner EUR)

	2019	2018*
Avskrivning, immateriella anläggningstillgångar	64	57
Materiella anläggningstillgångar inkl. ROU-tillgångar, avskrivningar	367	306
Summa av- och nedskrivningar	431	363
<i>Av- och nedskrivningar ingår i följande:</i>		
Produktionskostnader	310	277
Försäljnings- och distributionskostnader	74	40
Administrationskostnader	47	46
Summa av- och nedskrivningar	431	363

*Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

NOT 1.2 RÖRELSEKOSTNADER (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar direkta och indirekta produktionskostnader, däribland förändringar i lagervolymer och tillhörande lageromvärdering. Direkta kostnader omfattar inköp av mjölk från ägare, inkommande transportkostnader, förpackningar, tillsatser, förbrukningsvaror, energi och rörlig lön med direkt koppling till produktionen. Indirekta kostnader omfattar andra kostnader hänförliga till produktionen av varor, inklusive av- och nedskrivningar på produktionsrelaterade material och andra kostnader relaterade till produktionskedjan. Inköp av mjölk från ägare redovisas till årets a contopriser och omfattar alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till ägarna och redovisas i eget kapital.

Försäljnings- och distributionskostnader

Kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundfordringar, sponsorkostnader, forskning och utveckling samt av- och nedskrivningar redovisas också som försäljnings- och distributionskostnader. Försäljnings- och distributionskostnader inkluderar marknadsföringskostnader som avser investeringar i koncernens varumärken och omfattar utveckling av marknadsföringskampanjer, reklam, utställningar, sponsring m.fl.

Administrationskostnader

Administrationskostnader omfattar ledning och administration, inklusive kostnader för administrativ personal, kontorslokaler och kontorskostnader samt av- och nedskrivningar.

NOT 1.3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER



Positiv utveckling i valutor resulterade i en negativ säkringseffekt

Övriga rörelsekostnader uppgick till 25 miljoner EUR, jämfört med övriga rörelseintäkter på 75 miljoner EUR förra året. Minskningen beror på negativa effekter av säkringsaktiviteter på grund av positiv valutautveckling, främst i USD. Under 2018 hade regleringen av tvister och redovisningen av en omvärderingsvinst från stegvisa förvärv av enheter en positiv effekt på 76 miljoner EUR. Övriga poster inkluderar nettoresultatet från försäljningen av överskottsenergi och effekterna från andra poster som inte är en del av den ordinarie mejeriverksamheten.



Redovisningsprinciper

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader består av poster utanför den ordinarie mejeriverksamheten. Där ingår poster som resultat avseende reglering av tvister, omvärderingsvinster från stegvisa förvärv av enheter, resultatet från finansiella säkringsaktiviteter och resultatet från produktion och försäljning av energi från våra biogasanläggningar. Dessutom ingår resultat från avyttring av fasta tillgångar som inte längre används i mejeriverksamheten.

Tabell 1.3 Övriga rörelseintäkter, netto (miljoner EUR)

	2019	2018
Övriga rörelseintäkter	39	118
Övriga rörelsekostnader	-64	-43
	-25	75
Specifikation:		
Reglering av rättstvister	-	47
Omvärderingsvinst från stegvisa förvärv	-	29
Effekt av säkringsaktiviteter, netto	-30	-5
Övriga poster, netto	5	4
Summa övriga rörelseintäkter, netto	-25	75

NOT 1.4 ARLAJNTJÄNING



Konkurrenskraftig Arlajntjäning med stöd av Calciumbesparingar

Arlajntjäningen är ett viktigt mått när det gäller att uttrycka Arlas totala resultat. Det mäter mervärdet som läggs till varje kilo mjölk från våra ägare. Arlajntjäningen beräknas som det standardiserade a contopriset, som ingår i produktionskostnaderna, plus

Arla Foods ambas andel av årets resultat, dividerat med den invägda mjölken under 2019. Arlajntjäningen uppgick till 36,6 eurocent/kilo ägarmjolk, jämfört med 36,4 eurocent/kilo ägarmjolk förra året.

Tabell 1.4 Arlajntjäning

	2019			2018		
	Miljoner EUR	Volym i miljoner kilo	eurocent/kilo	Miljoner EUR	Volym i miljoner kilo	eurocent/kilo
Ägarmjolk	4 318	12 382	34,9	4 286	12 446	34,4
Justering till standardmjölk (4,2 % fett, 3,4 % protein)			-0,8			-0,3
Arla Foods ambas andel av årets resultat	311		2,5	290		2,3
Summa		12 382	36,6		12 446	36,4

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL



Nettorörelsekapitalpositionen förbättrades

Nettorörelsekapitalet minskade med 71 miljoner EUR till 823 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 7,9 procent jämfört med förra året. Justerat för F&F och valutakursförändringar uppgick den positiva effekten på likviditeten från nettorörelsekapitalet till 109 miljoner EUR. Denna positiva utveckling var ett resultat av Arlas fortlöpande arbete med att optimera nettorörelsekapitalet, inklusive initiativ som ökad användning av globala upphandlingsavtal, bättre betalningsvillkor, samt utnyttjande av finansieringsprogram med våra kunder och leverantörer. Totalt sett förbättrades rörelsekapitalet, mätt i dagar på löpande tremånadersbasis, med 1,8 dagar jämfört med föregående år.

Exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölks minskade nettorörelsekapitalet med 103 miljoner EUR.

Varulager

Varulagret ökade med 18 miljoner EUR till 1 092 miljoner EUR jämfört med 1 074 miljoner EUR förra året. Exklusive valuta- och F&F-effekter minskade lagret med 13 miljoner EUR. En kombination av förbättrad lagerhantering i hela verksamheten och stabila mjölkpriser resulterade i ungefär likvärdiga lagernivåer som förra året.

Kundfordringar

Kundfordringar minskade med 100 miljoner EUR till 889 miljoner EUR jämfört med 989 miljoner EUR förra året. Exklusive valuta- och F&F-effekter minskade kundfordringarna med 115 miljoner EUR. Minskningen berodde på utnyttjande av SCF-program (Supply Chain Finance) som kunder erbjuder och factoringprogram för utvalda kunder. Koncernen nyttjade dessa program för att hantera likviditet och minska kreditrisken på kundfordringar.

Exponeringen mot kreditrisken på kundfordringar styrs av koncernövergripande policyer. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn till kundens ekonomiska ställning och den rådande marknadssituationen.

Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. 2019 var koncernen inte särskilt exponerad för kreditrisken relaterade till väsentliga enskilda kunder, men däremot för den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Läs mer om kreditrisk i not 4.3.5.

Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små, vilket också är fallet för 2019. 6 miljoner EUR redovisades i resultaträkningen som en förlust på kreditförluster jämfört med 2 miljoner EUR förra året.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder och övriga skulder uppgick sammanlagt till 1 158 miljoner EUR jämfört med 1 169 miljoner EUR förra året. Fortsatt utnyttjande av globala kontrakt, fokus på betalningsvillkor och användning av SCF-program resulterade i att leverantörsskulder och övriga skulder låg på samma nivå som förra året.

Ett antal av Arlas strategiska leverantörer deltar i SCF-program, där SCF-leverantören och tillhörande finansinstitut agerar som finansieringspartner. Leverantörer som deltar i dessa program har möjlighet att om de så önskar och har möjlighet erhålla tidig betalning från finansieringspartnern baserat på fakturor som skickats till Arla. Det finns också ett krav att Arla ska ha erkänt och godkänt leveransen av varor eller tjänster och oåterkalleligt accepterat att betala fakturan på förfalldagen via finansieringspartnern. Arrangemanget med tidig betalning är en transaktion som sker uteslutande mellan leverantören och SCF-leverantören.

Arlas förpliktelse, d.v.s. fakturan, redovisas inom leverantörsskulder och övriga skulder tills den förfaller. Programmet är en av många komponenter i den övergripande relationen mellan strategiska leverantörer och Arla för att förbättra kontantpositionen för båda parter. Förlängda betalningsvillkor är inte en del av själva programmen utan avtalas direkt med leverantörer.

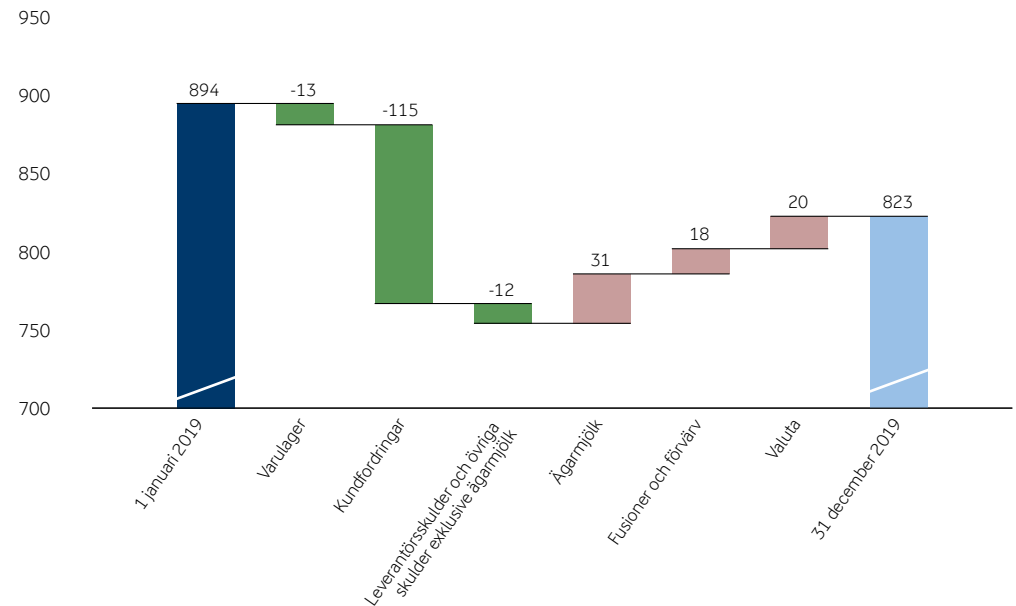
Likviditetsrisken för Arla genom uppsägning av programmen är begränsad. Betalningsvillkoren för leverantörer som deltar i programmen är högst 180 dagar. Utnyttjandet av SCF-program låg på samma nivå som förra året och hade ingen betydande inverkan på nettorörelsekapitalet jämfört med föregående år.

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar minskade med 14 miljoner EUR till 240 miljoner EUR jämfört med 254 miljoner EUR förra året. Övriga fordringar inkluderar, men är inte begränsat till, momsfordringar, insättningar och subventioner.

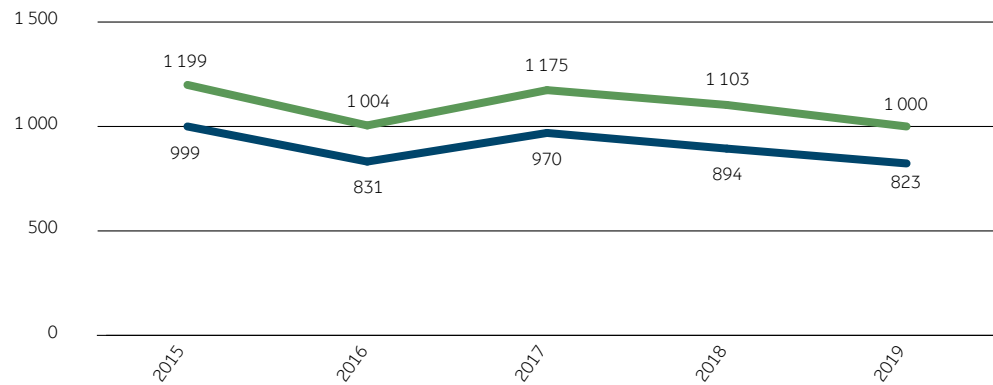
Övriga kortfristiga skulder minskade med 38 miljoner EUR till 254 miljoner EUR jämfört med 292 miljoner EUR förra året. Övriga kortfristiga skulder inkluderar HR-relaterade skulder på 174 miljoner EUR.

Utveckling för nettorörelsekapital (miljoner EUR)



NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL (FORTSÄTTNING)

Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)



■ Nettorörelsekapital exklusive skulder relaterade till ägarmjölk
■ Nettorörelsekapital

Tabell 2.1.a Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)

	2019	2018
Varulager	1 092	1 074
Kundfordringar	889	989
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 158	-1 169
Nettorörelsekapital	823	894

Tabell 2.1.b Varulager
(miljoner EUR)

	2019	2018
Lager före nedskrivningar	1 112	1 099
Nedskrivningar	-20	-25
Summa varulager	1 092	1 074
Råvaror och förnödenheter	279	260
Varor under tillverkning	339	332
Färdigvaror och handelsvaror	474	482
Summa varulager	1 092	1 074

Tabell 2.1.c Kundfordringar
(miljoner EUR)

	2019	2018
Kundfordringar före avsättning för förväntade kreditförluster	904	1 000
Avsättning för förväntade kreditförluster	-15	-11
Summa kundfordringar	889	989

Tabell 2.1.d Åldersprofil kundfordringar
(miljoner EUR)

	2019		2018	
	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt
Ej förfallna	703	0 %	808	0 %
Förfallna för mindre än 30 dagar sedan	130	0 %	131	0 %
Förfallna 30–89 dagar	39	5 %	33	3 %
Förfallna för mer än 90 dagar sedan	32	41 %	28	29 %
Summa kundfordringar	904		1 000	

Historiskt sett har förlusttaktan på saldon som är ej förfallna eller förfallna mindre än 30 dagar legat under 1 procent.

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper

Varulager

Varulagret värderas enligt FIFO-metoden. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn till varulagrets inkurans och förväntade försäljningspris med avdrag för färdigställandekostnader, samt kostnader för att verkställa försäljningen.

Anskaffningsvärdet för råvaror och förnödenheter samt handelsvaror omfattar inköpspriset med tillägg för hemtagningskostnader. Som anskaffningsvärde för ägarmjöl, som ingår i varulager, har a contopriset till Arlas ägare använts.

Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdigvaror består av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg för tillverkningskostnader, inklusive avskrivning, baserad på normal driftskapacitet i produktionsanläggningarna.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det fakturerade beloppet med avdrag för förväntade kreditförluster enligt den förenklade metoden för belopp som inte anses vara

återvinningsbara (till upplupet anskaffningsvärde). Förväntade kreditförluster beräknas som skillnaden mellan det bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet.

Förväntade kreditförluster bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik. De beräknade förväntade kreditförlusterna justeras för specifikt betydande negativa utvecklingar inom geografiska områden.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, som normalt motsvarar det fakturerade beloppet.

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande det nominella beloppet.



Osäkerheter och bedömningar

Varulager

Koncernen använder månatliga standardkostnader vid beräkning av varulagervärdet och reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. En nyckelkomponent i beräkningen av standardkostnad är kostnaden för mjölkråvara. Den fastställs utifrån det genomsnittliga a contopriset på produktionsdagen för varulagret.

Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden med hänsyn tagen till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkningen av nettoförsäljningsvärdet kräver att bedömningar görs, speciellt vad gäller försäljningspriset för vissa ostar med lång lagringstid och bulkprodukter som ska säljas på de europeiska eller globala råvarumarknaderna.

Fordringar

Beräkning av förväntade kreditförluster baseras på en matematisk uträkning, som inkluderar flera parametrar, till exempel antalet förfallodagar justerat för betydande negativ utveckling i vissa geografiska områden.

Den finansiella osäkerhet som förknippas med avsättningar för förväntade kreditförluster är vanligtvis begränsad. Om en kunds betalningsförmåga skulle försämrats i framtiden kan dock ytterligare nedskrivningar bli nödvändiga.

Kundspecifika bonusar beräknas baserat på faktiska överenskommelser med återförsäljare, men det finns en viss osäkerhet vid bedömning av de exakta belopp som ska betalas och när detta kommer att ske.

NOT 3.1. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR OCH GOODWILL



Immateriella tillgångar och goodwill ökade till följd av förvärv

Immateriella anläggningstillgångar och goodwill uppgick till 982 miljoner EUR, vilket är en ökning med 95 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Goodwill

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 700 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 597 miljoner EUR förra året. Goodwill ökade med 80 miljoner euro på förvärvsdagen på grund av förvärvet i MENA av ostverksamheten från Mondeléz International. Av det totala bokförda värdet av goodwill kunde 489 miljoner EUR hänföras till verksamhet i Storbritannien, jämfört med 463 miljoner EUR förra året. Ökningen i goodwill orsakades av valutakursjusteringar. Se not 3.1.1 för mer information.

Licenser och varumärken

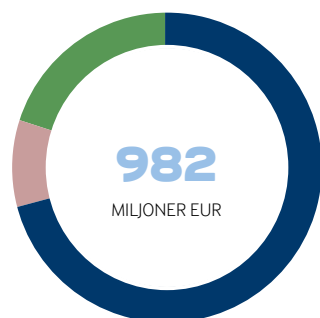
Det bokförda värdet av licenser och varumärken uppgick till 90 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 96 miljoner EUR förra året. Minskningen berodde på nedskrivning av varumärken. Stora varumärken inkluderar Yeo Valley®, Anchor® och Hansano®.

De strategiska varumärkena Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck® är internt genererade varumärken och följaktligen redovisas inga bokförda värden för dessa. Arla har licens att tillverka, distribuera och marknadsföra Starbucks™ premiumkaffedryck enligt ett långsiktigt strategiskt licensavtal som inte aktiveras. Efter förvärvet från Mondeléz tecknade Arla ett långsiktigt licensavtal för tillverkning, distribution och marknadsföring av Kraft-märkta ostprodukter i MENA-regionen. Inget värde redovisades för detta licensavtal.

IT och andra utvecklingsprojekt

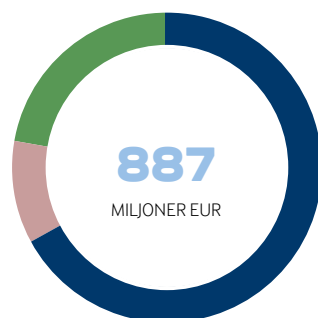
Det bokförda värdet av IT- och andra utvecklingsprojekt uppgick till 192 miljoner EUR, jämfört med EUR 194 miljoner förra året. Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Under 2019 avsåg IT-investeringarna främst stöd för kampanjplanering och en lösning för hantering av fraktkostnader. Övriga aktiverade utvecklingskostnader var hänförliga till innovationsaktiviteter och utvecklingen av nya produkter.

Immateriella tillgångar 2019



■ Goodwill 71 %
 ■ Licenser och varumärken 9 %
 ■ IT och andra utvecklingsprojekt 20 %

Immateriella tillgångar 2018



■ Goodwill 67 %
 ■ Licenser och varumärken 11 %
 ■ IT och andra utvecklingsprojekt 22 %

Tabell 3.1. Immateriella tillgångar och goodwill (miljoner EUR)

	Goodwill	Licenser och varumärken	IT och andra utvecklingsprojekt	Summa
2019				
Anskaffningskostnad den 1 januari	598	170	431	1 199
Valutakursjusteringar	25	3	-	28
Tillskott	-	-	52	52
Fusioner och förvärv	80	-	-	80
Omklassificering	-	-	1	1
Avyttringar	-2	-	-12	-14
Anskaffningskostnad den 31 december	700	173	472	1 345
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-1	-74	-237	-312
Valutakursjusteringar	-	-1	-	-1
Årets av- och nedskrivningar	-1	-	-55	-64
Avskrivningar på avyttringar	2	-8	12	14
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-83	-280	-363
Bokfört värde den 31 december	700	90	192	982
2018				
Anskaffningskostnad den 1 januari	597	99	380	1 076
Valutakursjusteringar	-8	-2	-2	-12
Tillskott	-	-	55	55
Fusioner och förvärv	9	74	-	83
Omklassificering	-	-1	4	3
Avyttringar	-	-	-6	-6
Anskaffningskostnad den 31 december	598	170	431	1 199
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-1	-73	-191	-265
Valutakursjusteringar	-	4	-	4
Årets av- och nedskrivningar	-	-5	-52	-57
Avskrivningar på avyttringar	-	-	6	6
Av- och nedskrivningar den 31 december	-1	-74	-237	-312
Bokfört värde den 31 december	597	96	194	887

NOT 3.1. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR OCH GOODWILL (FORTSÄTTNING)**Redovisningsprinciper****Goodwill**

Goodwill är den premie som Arla betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag. Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad minus eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokeras till koncernens kassagenererande enheter som följer ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. Kassagenererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassaflöden.

Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden skrivs därefter av linjärt under den förväntade livslängden.

IT och andra utvecklingsprojekt

Kostnader som uppkommer i startskedet under forsknings- eller exploateringsfasen kostnadsförs när de uppkommer. Under den fasen utvärderas koncernens behov samt tillgänglig teknologi som finns på marknaden. Direkt hänförliga kostnader som uppkommer under utvecklingsstadiet i IT- och andra utvecklingsprojekt som hör samman med design, programmering, installation och testning av projekt innan de är redo för kommersiell användning aktiveras som immateriella tillgångar. Detta sker endast om utgiften kan värderas tillförlitligt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, framtida ekonomiska fördelar är sannolika och koncernen avser och har tillräckliga resurser att färdigställa och använda tillgången. IT- och andra utvecklingsprojekt skrivs av linjärt över fem till åtta år.

Tabell 3.1.b Goodwill fördelat på kommersiellt segment och land
(miljoner EUR)

		2019	2018
Europe	Storbritannien	489	463
	Finland	40	40
	Sverige	21	23
	Europe övrigt	59	60
Europe totalt		609	586
International	MENA	80	-
	Ryssland	2	2
International totalt		82	2
Arla Foods Ingredients	Argentina	9	9
Arla Foods Ingredients totalt		9	9
Summa		700	597

Not 3.1.1 Nedskrivningsprövning av goodwill**Goodwill har stöd av positiv marknadsutveckling trots osäkerheten till följd av brexit**

Goodwill fördelas till relevanta kassagenererande enheter, främst till verksamheten i Storbritannien inom det kommersiella segmentet Europe.

Grund för nedskrivningsprövning och tillämpade uppskattningar

Nedskrivningsprövningar baseras på förväntade framtida kassaflöden hämtade från prognoser och mål som stödjer Good Growth 2020-strategin. Omsättningstillväxttakten prognosticeras för enskilda marknader, baserat på förväntad utveckling samt tidigare erfarenhet. Nedskrivningsprövningen omfattar inte omsättningstillväxt i slutvärdet. En ny strategi förväntas lanseras i början av 2021, den förväntas dock inte ha någon negativ inverkan på grunden för nedskrivningsprövningen.

Principer för nedskrivningsprövning

Nedskrivningsprövning av goodwill baseras på en bedömning av nyttjandevärde. Mjölkkostnader

redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen görs. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet för framtida lönsamhet baserat på en kombination av effekt från flytten av invägd mjölk till produkter med mervärde och mer lönsamma marknader.

Prövningsresultat

Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2019. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknats.

Fortsatt osäkerhet i samband med potentiella konsekvenser av brexit återspeglades som riskjusterat kassaflöde i nedskrivningsprövningen. Diskonteringsräntan kan stiga med upp till 4 procentenheter innan goodwill i Storbritannien skulle riskera att försämrats. Goodwill som tilldelats andra marknader prövades med liknande antaganden.

Tabell 3.1.1 Nedskrivningsprövning
(miljoner EUR)

	Tillämpade nyckelantaganden	
	Diskonteringsränta, exklusive skatt	Diskonteringsränta, före skatt
2019		
Storbritannien	7,0 %	7,8 %
Finland	6,0 %	6,7 %
Sverige	6,3 %	7,0 %
Europe övrigt*	5,9 %	6,6 %
Arla Foods Ingredients	7,0 %	7,8 %
2018		
Storbritannien	7,1 %	8,7 %
Finland	6,3 %	7,8 %
Sverige	6,4 %	8,2 %
Europe övrigt*	6,3 %	7,1 %

*Övrigt i Europe inkluderar ett oväsentligt goodwillbelopp hänförligt till Ryssland

NOT 3.1. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR OCH GOODWILL (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper

Nedskrivning sker när det bokförda värdet av en tillgång i balansräkningen är större än dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövning grupperas tillgångarna till den minsta grupp av tillgångar som genererar kassainflöden från fortsatt användning (kassagenererande enhet) som i stort sett är oberoende av kassainflödena från andra tillgångar eller kassagenererande enheter. För goodwill som inte genererar i stort sett oberoende kassaflöden sker nedskrivningsprövningen på den nivå där oberoende kassaflöden anses genereras.

Gruppen med kassagenererande enheter fastställs baserat på ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. De kassagenererande enheterna och deras grupper utvärderas på nytt varje år. Det bokförda värdet av goodwill nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassagenererande enhet som goodwill har allokerats till. Återvinningsbeloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från gruppen av kassagenererande enheter som goodwillen är allokerad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassagenererande enheten.

Eventuell nedskrivning av goodwill redovisas på en separat rad i resultaträkningen och kan inte återföras. Det bokförda värdet för övriga anläggningstillgångar granskas årligen för att bedöma om det finns tecken på värdeminskning. Tillgångarna värderas i balansräkningen till det lägsta värdet av det återvinningsbara beloppet och det bokförda värdet.

Det återvinningsbara beloppet för övriga anläggningstillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet, d.v.s. det verkliga värdet, med avdrag för förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller gruppen av kassagenererande enheter som tillgången är en del av.

Nedskrivning av övriga anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under produktions-, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader. Redovisade nedskrivningar kan endast återföras om de antaganden och uppskattningar som ledde till nedskrivningen förändras. Nedskrivningar återförs endast så att tillgångens nya bokförda värde inte överstiger det bokförda värdet som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.



Osäkerheter och bedömningar

Nedskrivningsprövning av goodwill sker för gruppen av kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokerats. Gruppen av kassagenererande enheter bestäms baserat på ledningsstrukturen för kommersiella segment och är kopplade till individuella marknader. Strukturen och grupperna av kassagenererande enheter bedöms årligen.

Nedskrivningsprövning av goodwill sker minst varje år för gruppen av kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokerats.

För att bestämma nyttjandevärdet tillämpas metoden med förväntat kassaflöde. De viktigaste parametrarna i nedskrivningsprövningen är förväntningar på framtida fritt kassaflöde och antaganden om diskonteringsränta.

Förväntade framtida fria kassaflöden

De förväntade framtida fria kassaflödena grundas på aktuella prognoser och mål för 2020. För att återspegla osäkerheter efter brexit har budgetperioden för Storbritannien förlängts till 2023. Dessa fastställs på nivån kassagenererande enheter under prognos- och målplaneringsprocessen och baseras på externa informationskällor och industrirelevanta iakttagelser, däribland makroekonomiska och marknadsmässiga villkor. Alla tillämpade antaganden utmanas genom

prognos- och målplaneringsprocessen baserat på ledningens bästa uppskattningar och förväntningar, vilka till sin natur utgör bedömningar. De inkluderar förväntningar under strategiperioden gällande omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Antagandena innefattar att överföra invägd mjölk till mervärdesprodukter, mer lönsamma marknader och kostnadsbesparingsinitiativ. Tillväxttakten efter strategiperiodens slut har angetts till den förväntade inflationstakten under slutperioden och förutsätter ingen nominell tillväxt.

Efter brexitomröstningen är de förväntade kassaflödena som stöder det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Detta återspeglades i det riskjusterade kassaflöde som användes vid nedskrivningsprövning. På sidan 50 finns mer information om brexit.

Diskonteringsräntor

En diskonteringsränta, Weighted Average Cost of Capital (WACC), tillämpas för de specifika affärsområdena, och bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie. WACC omräknas till en ränta före skatt. Förändringar i uppskattningarna av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade värden.

NOT 3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR OCH ROU-TILLGÅNGAR

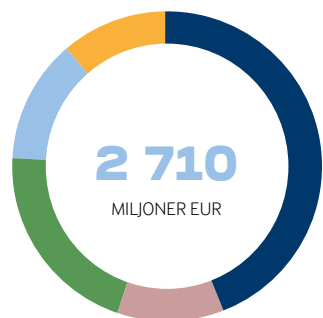


Betydande investeringar

Arlas huvudsakliga materiella tillgångar finns i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det bokförda värdet ökade till 2 710 miljoner EUR jämfört med 2 308 miljoner EUR förra året. Justerat för effekten av införandet av IFRS 16 Leasingavtal uppgick ökningen till 203 miljoner EUR, främst beroende på högre CAPEX investeringar och förvärv av en ostproduktionsanläggning i Bahrain från Mondeléz International.

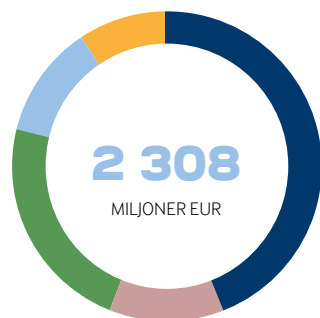
CAPEX-investeringar exklusive nya leasingavtal och förlängning av befintliga leasingavtal ökade med 11,0 procent till 425 miljoner EUR jämfört med 383 miljoner EUR förra året. Detta återspeglar den betydligt ökade CAPEX-investeringsnivån jämfört med tidigare år. Stora investeringar 2019 innefattade en utbyggnad av produktionsanläggningar med särskild inriktning på ingrediensverksamheten, investeringar i pulverkapacitetsökning samt optimering av produktionskapaciteten inom kategorierna yoghurt och näringsprodukter.

Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2019



■ Danmark 44 %
 ■ Sverige 11 %
 ■ Storbritannien 23 %
 ■ Tyskland 13 %
 ■ Övriga 11 %

Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2018



■ Danmark 44 %
 ■ Sverige 12 %
 ■ Storbritannien 23 %
 ■ Tyskland 12 %
 ■ Övriga 9 %

Tabell 3.2.a Materiella anläggningstillgångar
(miljoner EUR)

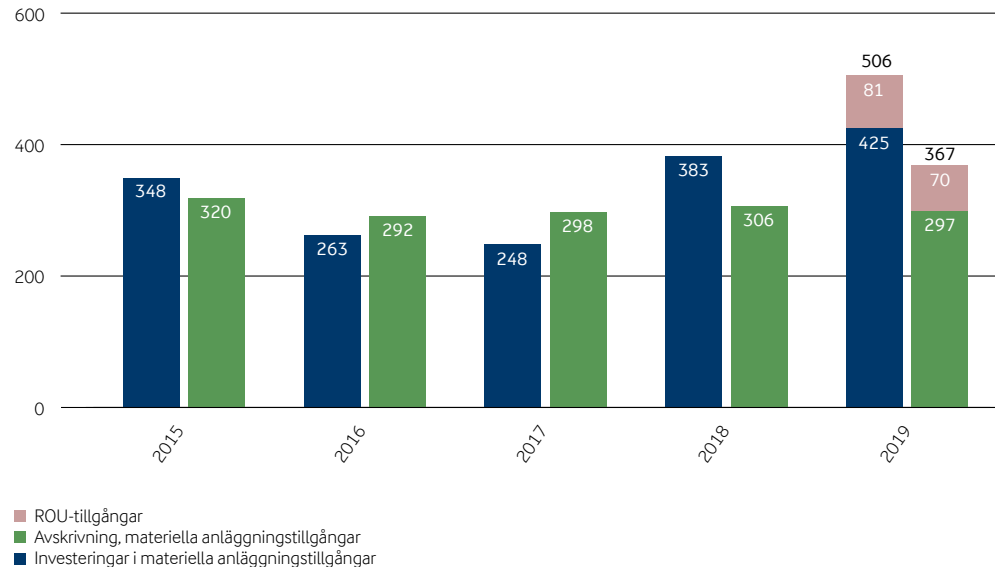
	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående nyanläggningar	Summa
2019					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 461	2 907	552	289	5 209
Ändrade redovisningsprinciper	95	27	77	-	199
Justerad kostnad per den 1 januari	1 556	2 934	629	289	5 408
Valutakursjusteringar	18	15	10	2	45
Tillskott	47	78	45	336	506
Fusioner och förvärv	23	23	2	-	48
Överfört från pågående nyanläggningar	36	162	22	-220	-
Avyttringar	-14	-60	-23	-	-97
Anskaffningskostnad den 31 december	1 666	3 152	685	407	5 910
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Valutakursjusteringar	-4	-7	-7	-	-18
Årets av- och nedskrivningar	-70	-223	-74	-	-367
Avskrivningar på avyttringar	8	56	22	-	86
Omklassificering	6	-6	-	-	-
Av- och nedskrivningar den 31 december	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Bokfört värde den 31 december	961	1 131	211	407	2 710
ROU-tillgångar som ingår i det bokförda värdet	109	21	78	-	208

2018*

Anskaffningskostnad den 1 januari	1 442	2 766	502	152	4 862
Valutakursjusteringar	-15	-29	-1	-2	-47
Tillskott	13	73	8	289	383
Fusioner och förvärv	9	-	34	1	44
Överfört från pågående nyanläggningar	21	103	20	-144	-
Avyttringar	-9	-13	-10	-1	-33
Omklassificering	-	7	-1	-6	-
Anskaffningskostnad den 31 december	1 461	2 907	552	289	5 209
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Valutakursjusteringar	7	17	7	-	31
Årets av- och nedskrivningar	-53	-212	-41	-	-306
Avskrivningar på avyttringar	3	12	9	-	24
Av- och nedskrivningar den 31 december	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Bokfört värde den 31 december	816	1 066	137	289	2 308

NOT 3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR OCH ROU-TILLGÅNGAR (FORTSÄTTNING)

Investeringar och avskrivningar, materiella anläggningstillgångar och ROU-tillgångar
(miljoner EUR)



Tabell 3.2.b Uppskattad nyttjandetid i år
(miljoner EUR)

	2019	2018
Kontorsbyggnader	50	50
Produktionsbyggnader	20-30	20-30
Tekniska anläggningar	5-20	5-20
Inventarier, verktyg och utrustning	3-7	3-7

Redovisningsprinciper

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivningar görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar.

Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till dess att tillgången tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar. Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de och skrivs av separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut tas återstående bokförda värde bort från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i resultaträkningen. Tillkommande utgifter avseende anläggningstillgångar redovisas endast som tillskott till tillgångens bokförda värde, om det är sannolikt att kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för t.ex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Avskrivningar

Av- och nedskrivningar syftar till att allokera kostnaden för tillgången, minus eventuella belopp som bedöms kunna återvinnas i slutet av den förväntade nyttjandetiden, till de perioder då koncernen utnyttjar den. Materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt från förvärvstidpunkten, eller när tillgången kan tas i bruk, baserat på en bedömning av den uppskattade nyttjandetiden.

Avskrivningsunderlaget tar också hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning på balansdagen om tillgången hade den ålder och var i det skick som förväntas i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är lägre än restvärdet. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av bedömningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar redovisas i resultaträkningen inom produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader eller administrationskostnader.

Osäkerheter och bedömningar

Uppskattningar görs vid bedömning av livslängden för materiella anläggningstillgångar som bestämmer den period under vilken tillgångens avskrivning kostnadsförs i resultaträkningen. Det avskrivningsbara beloppet för en materiell tillgång är en funktion av tillgångens kostnad eller bokförda värde och dess restvärde. Uppskattningar görs vid bedömning av det belopp som koncernen kan återvinna i slutet av tillgångens nyttjandetid. En granskning av avskrivningsmetodernas lämplighet, de materiella tillgångarnas livslängd och restvärde genomförs varje år.

NOT 3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR OCH ROU-TILLGÅNGAR (FORTSÄTTNING)

Not 3.2.1 ROU-tillgångar



Implementering av IFRS 16 Leasingavtal

Från och med den 1 januari 2019 redovisas alla leasingavtal som ROU-tillgångar med motsvarande leasingkulder. Centrala processer för att redovisning och hantering av leasingavtal har upprättats och förankrats i hela koncernen.

Arla leasar olika kontor, lager, utrustning, lastbilar och bilar. Leasingavtal tecknas normalt för en fast tidsperiod, men kan innefatta en förlängningsoption vid en framtida tidpunkt. Väsentliga ROU-tillgångar är kontorsbyggnader och lager i Danmark, Tyskland, Sverige och Storbritannien med återstående nyttjandeperioder mellan 10 och 20 år. Fyllningsmaskiner och andra tekniska anläggningar utgör en annan viktig ROU-tillgångskategori. Fyllningsmaskiner har vanligtvis nyttjandeperioder på 7 år, medan andra tekniska anläggningar skrivs av på mellan 1 till 7 år. Bilar och lastbilar har i genomsnitt nyttjandeperioder på 4 respektive 5 år. Totalt har koncernen cirka 4 000 leasingavtal.

ROU-tillgångarna ökade under året med 81 miljoner EUR. Ökningen utgjordes främst av en förlängning av leasingperioden avseende en kontorsbyggnad i Viby i Danmark och ett nytt kontorshyresavtal i Stockholm. Det totala bokförda värdet av ROU-tillgångar uppgick till 208 miljoner EUR enligt tabell 3.2.1 a. Leasingkulder redovisas i not 4.3.

Det totala kassaflödet från ROU-tillgångar uppgick till 116 miljoner EUR. Detta omfattade leasingkuldbetalningar på 66 miljoner EUR, icke-aktiverade kortfristiga leasingkostnader och leasingkostnader avseende ROU-tillgångar med lågt värde på 43 miljoner EUR och räntekostnader för leasingkulder på 7 miljoner EUR.

Tabell 3.2.1 ROU-tillgångar
(miljoner EUR)

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Summa
2019				
Ändrade redovisningsprinciper	95	27	77	199
Tillskott	38	7	36	81
Årets av- och nedskrivningar	-22	-13	-35	-70
Bokfört värde den 31 december	109	21	78	208



Redovisningsprinciper

Leasingavtal löper normalt en fast tidsperiod, men kan ha en förlängningsoption vid en framtida tidpunkt.

Fram till 2018 klassificerades leasingavtal gällande materiella anläggningstillgångar som antingen finansiella eller operationella leasingavtal. Betalningar som gjorts inom ramen för operationella leasingavtal (netto efter eventuella incitament från leasegivaren) redovisades i resultaträkningen linjärt under leasingperioden. Från och med den 1 januari 2019 redovisas alla leasingavtal som ROU-tillgångar och en motsvarande skuld vid den tidpunkt då den leasade tillgången är tillgänglig för användning av koncernen.

En leasingkulder värderas initialt på nuvärdesbasis, som innefattar nuvärdet av följande:

- fasta leasingbetalningar (inklusive i stort sett fasta betalningar), minus eventuella incitament
- rörlig leasingbetalning baserat på ett index eller en ränta
- belopp som förväntas betalas av koncernen enligt restvärdesgarantier
- inlösenpriset för en köpoption om koncernen är rimligen säker på att utnyttja denna option och
- straffavgifter för att säga upp leasingavtalet, om leasingperioden återspeglar att koncernen utnyttjar det alternativet

Leasingbetalningarna diskonteras med den marginella låneräntan, vilket är den ränta som koncernen skulle behöva betala för att låna de medel som krävs för att erhålla en tillgång av liknande värde i en liknande ekonomisk miljö till liknande villkor.

Motsvarande ROU-tillgång värderas till anskaffningsvärde inklusive följande:

- beloppet för den initiala värderingen av leasingkulden
- eventuella leasingbetalningar som görs vid eller före startdatum minus eventuella leasingincitament som erhållits
- eventuella initiala direkta kostnader och
- kostnader för återställande

ROU-tillgången skrivs därefter av linjärt under den kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperioden. Dessutom justeras värdet av ROU-tillgången efter vissa omvärderingar av leasingkulden.

Varje leasingbetalning omfattar en minskning av leasingkulden och en finansieringskostnad. Finansieringskostnaden redovisas i resultaträkningen under leasingperioden för att producera en konstant periodisk ränta på det återstående saldoto av skulden för varje period.

Kortfristiga leasingavtal och leasing av tillgångar med lågt värde redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Kortfristiga leasingavtal är de med en leasingperiod på mindre än 1 år. Leasing av tillgångar med lågt värde är de som har ett underliggande tillgångsvärde på högst 5 000 EUR.



Osäkerheter och bedömningar

Koncernen har tillämpat uppskattningar och bedömningar med inverkan på redovisningen och värderingen av ROU-tillgångar och leasingkulder. Detta inbegriper bedömning av den marginella låneräntan, avgiftskomponenter och fakta och omständigheter som skulle kunna skapa ett ekonomiskt incitament att utnyttja optionen att förlänga ett leasingavtal.

NOT 3.3 JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG



Finansiella kommentarer

Resultatandelen i joint ventures och intresseföretag ökade med 17 procent till 34 miljoner EUR jämfört med 29 miljoner EUR förra året, främst hänförligt till redovisat resultat från våra investeringar i Mengniu och Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) och China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)
Koncernens proportionella andel av COFCOs nettotillgångsvärde uppgår, inklusive investeringen i Mengniu, till 340 miljoner EUR jämfört med 311 miljoner EUR förra året. Det bokförda värdet för investeringen i COFCO inkluderar goodwill och uppgår till 151 miljoner EUR jämfört med 146 miljoner EUR förra året, vilket berodde på utvecklingen i USD och CNY.

Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i Mengniu uppgår till 755 miljoner EUR jämfört med 567 miljoner EUR förra året, baserat på den officiella aktiekursen den 31 december 2019.

Investeringen i COFCO är en del av affärsområdet Kina och hanteras därför tillsammans med

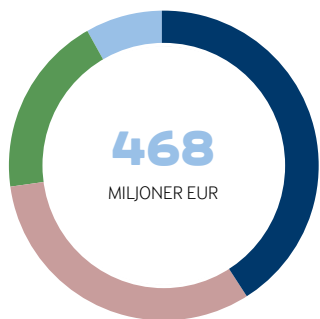
försäljningsaktiviteter med liknande egenskaper i Kina. En eventuell nedgång i värdet av investeringen prövas på affärsnethetsnivå med hjälp av förväntade framtida nettokassaflöden. Nedskrivningsbehov kan uppstå vid kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvarliga och permanenta minskningar av förväntade resultat för Mengniu. Eftersom verkligt värde överstiger det bokförda värdet av investeringen finns det inget nedskrivningsbehov.

Mengniu rapporterade en koncernomsättning på 8 832 miljoner EUR och ett resultat på 410 miljoner EUR 2018. Konsoliderade siffror är inte tillgängliga för COFCO-koncernen. Se tabell 3.3.b för mer information om COFCO.

Joint ventures

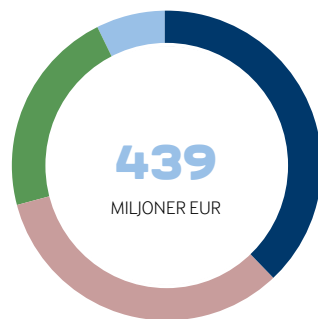
Det bokförda värdet av joint ventures ökade till 38 miljoner EUR, jämfört med 32 miljoner EUR förra året. Värdet avser främst våra tyska joint ventures Biolac och ArNoCo. I det bokförda värdet ingår inte goodwill.

Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures, 2019



- Andel av eget kapital i COFCO/Mengniu 41 %
- Goodwill i COFCO/Mengniu 32 %
- Andel av eget kapital i andra intresseföretag 19 %
- Andel av eget kapital i andra joint ventures 8 %

Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures, 2018



- Andel av eget kapital i COFCO/Mengniu 38 %
- Goodwill i COFCO/Mengniu 33 %
- Andel av eget kapital i andra intresseföretag 22 %
- Andel av eget kapital i andra joint ventures 7 %

Tabell 3.3 Intresseföretag och joint ventures

Värdet av intresseföretag och joint ventures (miljoner EUR)

	2019	2018
Andel av eget kapital i COFCO/Mengniu	189	165
Goodwill i COFCO/Mengniu	151	146
Andel av eget kapital i andra intresseföretag	90	96
Redovisat värde på intresseföretag	430	407
Andel av eget kapital i joint ventures	38	32
Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures	468	439

Tabell 3.3.b Väsentliga intresseföretag

Finansiell information för intresseföretag som bedöms väsentliga för koncernen* (miljoner EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2019	2018
Omsättning	11	5
Resultat efter skatt	11	5
Långfristiga tillgångar	683	683
Erhållen utdelning	5	3
Ägarandel	30 %	30 %
Arlas resultatandelar efter skatt	28	19
Redovisat värde	340	311

COFCO har inga andra väsentliga tillgångar eller skulder *Baserat på senaste tillgängliga finansiella rapporter

Tabell 3.3.c Transaktioner med intresseföretag och joint ventures

(miljoner EUR)

	2019	2018
Försäljning av varor till intresseföretag och joint ventures	55	41
Köp av varor från joint ventures och intresseföretag	65	62
Kundfordringar intresseföretag och joint ventures*	10	12
Leverantörsskulder och joint ventures*	-10	-2

* Ingår i övriga kundfordringar och övriga leverantörsskulder

NOT 3.3 JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper

Investeringar i företag där Arla har ett betydande inflytande, men inte kontroll, klassificeras som intresseföretag. Investeringar där Arla har gemensam kontroll klassificeras som joint ventures.

Den proportionella andelen av resultaten efter skatt från intresseföretag och joint ventures redovisas i koncernens resultaträkning, efter eliminering av den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst eller förlust.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas till den proportionella andelen av enheternas nettotillgångar, beräknat i enlighet med Arlas redovisningsprinciper. Den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst och det bokförda värdet av goodwill läggs till, medan den proportionella andelen av realiserad koncernintern förlust dras av. Utdelning från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

För investeringar i börsnoterade företag baseras beräkningen av Arlas resultatandel och kapitalandel på den senaste offentliga finansiella informationen från företaget, annan offentligt tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av omvärderade nettotillgångar.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures med negativa nettotillgångar värderas till 0 EUR. Om Arla har en förpliktelse i något avseende att täcka ett underskott i ett intresseföretag eller ett joint venture, redovisas underskottet under avsättningar. Utestående fordringar på intresseföretag och joint ventures skrivs ned till den del som beloppet inte bedöms kunna återvinnas.

En nedskrivningsprövning görs om det finns ett objektivt bevis för en värdeminskning, t.ex. väsentliga negativa förändringar i den miljö där investeringsbolaget, som redovisas enligt kapitalandelsmetoden, har sin verksamhet, eller en väsentlig eller varaktig minskning av det verkliga värdet av investeringen som understiger det bokförda värdet.

Om en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden anses vara en integrerad del av en kassagenererande enhet (KGE) utförs nedskrivningsprövningen på KGE-nivå, med hjälp av förväntat framtida nettokassaflöde för KGE:n. En nedskrivningskostnad redovisas när det återvinningsbara beloppet för en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n) blir lägre än det bokförda beloppet. Återvinningsbart belopp är det högre av bruksvärdet och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader, för investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n).



Osäkerheter och bedömningar

Betydande inflytande definieras som att ha möjlighet att delta i beslut om finans- och verksamhetsfrågor i det företag man investerar i, utan att ha egen eller gemensam kontroll över dessa policyer. Bedömningar är nödvändiga för att avgöra när ett betydande inflytande finns. Vid bedömning av betydande inflytande tar man hänsyn till faktorer som representation i styrelsen, deltagande i beslut, väsentliga transaktioner mellan enheterna och utbyte av ledningspersonal.

COFCO och Mengniu

Koncernen har en investering på 30 procent i COFCO, som anses vara ett intresseföretag baserat på ett samarbetsavtal som ger betydande inflytande, inklusive rätt att vara representerade i styrelsen. Samarbetsavtalet med COFCO ger också Arla rätt till representation i styrelsen för Mengniu, ett Hongkong-registrerat mejeriföretag där COFCO har ett betydande aktieinnehav. Arla och Mengniu ska samarbeta och utbyta tekniska kunskaper samt mejerikunskaper. Det är även beslutat att Arla ska garantera Mengniu immateriella rättigheter. Baserat på det underliggande avtalet är det vår bedömning att Arla har ett betydande inflytande i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Arla har ett intresse på 24 procent i LRF, som är en politiskt obunden yrkesorganisation för svenska entreprenörer inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsnäring.

Baserat på en detaljerad analys av LRF:s organisation har bedömningen resulterat i att Arlas aktiva ägarintresse ger ett betydande inflytande över LRF. Detta inkluderar, men begränsas inte till, ägarrepresentation i styrelsen. Dessutom har Arlas ägare representerat den svenska mejerisektorn i LRF:s styrelse och både Arla och våra svenska ägare är enskilda medlemmar i LRF.

NOT 3.4 AVSÄTTNINGAR



Avsättningar

Avsättningarna uppgick till 32 miljoner EUR 2019, jämfört med 28 miljoner EUR förra året. Avsättningarna avser främst försäkringsavsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men inte reglerats.

Försäkringsavsättningar avser primärt arbetsskador. Inga större arbetsskador inträffade under året. En allmän avsättning för arbetsskador på 9 miljoner EUR redovisas som en långfristig avsättning.



Osäkerheter och bedömningar

Avsättningar är framförallt kopplade till uppskattningar av försäkringsavsättningar. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt uppskattas också. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och relaterade kostnader.

NOT 3.5 FÖRVÄRV OCH AVYTTRING AV FÖRETAG OCH VERKSAMHETER



Förvärv och avyttringar

Förvärv under 2019

I maj 2019 förvärvade Arla ostverksamheten i MENA från Mondeléz International, inklusive produktionsanläggningar i Bahrain och tillhörande rörelsekapitalposter. Förvärvet låg i linje med strategin att utöka produktionen av märkesost i MENA-regionen och förbättra den totala effektiviteten i koncernens produktionskedja.

Det verkliga värdet av de förvärvade nettotillgångarna var 66 miljoner EUR och bestod av produktionsanläggningar och lager. Goodwill uppgick till 80 miljoner EUR och avsåg tillgång till produktionsanläggningar i Bahrain, en plats som är väl positionerad för att stödja vår strategiska ambition i MENA och en möjlighet att ytterligare optimera Arlas produktionskedja.

Under 2019 bidrog förvärvet från Mondeléz med 51 miljoner EUR till omsättningen.

Avyttringar under 2019

I mars 2019 avyttrade Arla både sina minoritetsintressen i NGF Nature Energy Videbæk A/S, Danmark och Martin Sengele Produits Laitiers SAS, Frankrike (Allgäu-verksamheten), för en sammanlagd köpeskillning om 16 miljoner EUR.

Förvärv under 2018

Under 2018 förvärvade Arla resterande 50 procent av aktierna i joint venture-företaget Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina, 100 procent av aktierna i Yeo Valley Dairies Ltd samt fick bestämmande inflytande i Svensk Mjök Ekonomisk förening.

Den totala köpeskillningen för dessa transaktioner var 127 miljoner EUR, varav 51 miljoner EUR betalades ut 2018 och ytterligare 22 miljoner EUR betalades ut 2019. Förvärvade nettotillgångar uppgick till 118 miljoner EUR, vilket resulterar i en ökning av goodwill med 9 miljoner EUR.

Tabell 3.5.a Fusioner och förvärv

(miljoner EUR)

	2019	2018
Immateriella tillgångar	0	74
Materiella anläggningstillgångar	48	44
Varulager	18	12
Övriga tillgångar	0	36
Skulder	0	-48
Summa förvärvade nettotillgångar	66	118
Goodwill	80	9
Köpeskillning, netto	146	127
Likvida medel i förvärvat företag	0	16
Verkligt värde på tidigare investeringar	0	-57
Verkligt värde på minoritetsintressen	0	-13
Uppskjuten betalning	22	-22
Likvid köpeskillning utbetald under året	168	51



Redovisningsprinciper

Redovisningsdag och köpeskillning

Nyförvärvade företag redovisas i koncernredovisningen när koncernen övertar kontrollen. Köpeskillningen värderas till verkligt värde. Om ett avtal om företagsförvärv kräver justering av köpeskillningen vid framtida händelser eller genom att avtalade villkor uppfylls (villkorad köpeskillning) redovisas denna del av köpeskillningen till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Förändringar i bedömningen av villkorad köpeskillning redovisas i resultaträkningen. Kostnader som direkt kan hänföras till förvärvet redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Nyförvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten.

I ett rörelseförvärv som sker i etapper (stegvisa förvärv) omvärderas aktieinnehavet omedelbart innan det stegvisa förvärvet för att erhålla bestämmande inflytande till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Eventuella resultat från en sådan omvärdering redovisas i resultaträkningen. Det totala verkliga värdet av aktieinnehavet direkt efter det stegvisa förvärvet beräknas och redovisas som kostnaden för det totala aktieinnehavet i bolaget.

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillningen som överförs, tidigare ränta och värdet som tilldelas minoritetsintressen överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill som identifieras skrivs inte av men prövas årligen för att identifiera ett eventuellt nedskrivningsbehov. Metoden ovan tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods amba. Köpeskillningen beräknas som det verkliga värdet

på förvärvsdagen av de tillgångar som överförs och emitterade aktieinstrument. Positiva skillnader mellan köpeskillning och verkligt värde redovisas som goodwill.

Avyttring

Förändringar i koncernens intresse i ett dotterbolag som inte resulterar i en kontrollförlust redovisas som en transaktion i eget kapital.

Avyttrade företag redovisas i koncernens resultaträkning till och med avyttringsdagen. Jämförbara siffror omräknas inte för att spegla avyttringen. Vinst eller förlust på avyttring av dotterbolag och intresseföretag fastställs som skillnaden mellan försäljningspris och nettotillgångarnas bokförda värde, inklusive goodwill, på avyttringsdagen och de kostnader som krävs för försäljningen.



Osäkerheter och bedömningar

För att fastställa klassificeringen av investeringar krävs en bedömning av nivån på inflytandet. En bedömning är nödvändig för att avgöra huruvida koncernen faktiskt har ett bestämmande inflytande över ett företag eller ej. Hänsyn tas också gällande när koncernen fick ett bestämmande inflytande.

Vid förvärv där Arla uppnår bestämmande inflytande över det förvärvade företaget används förvärvsmetoden. Det kan dock finnas viss osäkerhet angående identifiering av tillgångar, skulder och eventalförpliktelser, och när det gäller att bedöma det verkliga värdet av företaget vid tiden för förvärvet.

NOT 4.1 FINANSIELLA POSTER



Utvecklingen av räntebärande skuld ökade räntekostnaderna

De finansiella nettokostnaderna minskade med 3 miljoner EUR till 59 miljoner EUR, främst på grund av justeringar av verkligt värde som delvis uppvägdes av högre räntekostnader

Räntenettet uppgick till 70 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning på 8 miljoner EUR jämfört med föregående år på grund av en högre genomsnittlig räntebärande

nettoskuld till följd av den nya redovisningsstandarden IFRS 16 Leasingavtal och investeringar. Den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive pensionskulder, var 3,0 procent jämfört med 2,6 procent i fjol. Räntetäckningsgraden minskade till 12,0 procent jämfört med 14,8 procent förra året.

Valutakursförlusterna låg på samma nivå som förra året.



Redovisningsprinciper

Finansiella intäkter och kostnader, samt kursvinster och kursförluster, redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till året. Finansiella poster omfattar realiserade och orealiserade värdejusteringar av värdepapper och valutajusteringar av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende finansiella derivat-instrument, som inte kan klassificeras som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till kostnaden för sådana tillgångar, och ingår därför inte i finansiella kostnader.

Aktivering av ränta genomfördes med en räntesats som matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2019. Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisades enligt effektivräntemetoden.

Tabell 4.1 Finansiella intäkter och finansiella kostnader
(miljoner EUR)

	2019	2018*
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Värdepapper, likvida medel	3	1
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella intäkter	7	1
Summa finansiella intäkter	10	2
<i>Finansiella kostnader:</i>		
Ränta på finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-69	-57
Valutakursförlust (netto)	-3	-3
Ränta på pensionsförpliktelser	-4	-6
Ränta överförd till materiella tillgångar	8	6
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella kostnader, netto	-1	-4
Summa finansiella kostnader	-69	-64
Finansiella kostnader, netto	-59	-62

* Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

NOT 4.2 RÄNTEBÄRANDE SKULD



Högre räntebärande nettoskuld

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, ökade till 2 113 miljoner EUR jämfört med 1 647 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde på införandet av den nya IFRS-standardens avseende leasing (213 miljoner EUR), historiskt höga investeringar, förvärv och den extra efterlikvid på 289 miljoner EUR som utbetalades till ägarna avseende 2018. Kassaflöde från den löpande verksamheten förbättrades 2019.

Pensionsförpliktelserna ökade med 29 miljoner EUR till 249 miljoner EUR, främst på grund av lägre räntenivåer och valutaeffekter. Som en följd uppgick räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, till 2 362 miljoner EUR jämfört med 1 867 miljoner EUR förra året. Under 2019 hade vi en nettopensionstillgång på 16 miljoner EUR avseende den brittiska pensionsplanen. Denna tillgång ingick inte i beräkningen av räntebärande nettoskuld och skuldsättningsgraden.

Arlas skuldsättningsgrad var 2,8, en ökning med 0,4 jämfört med föregående år. Detta var stabilt inom det långsiktiga målintervall på 2,8 till 3,4, vilket är förutsättningen för en stark finansiell ställning.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder minskade med 0,4 år till 5,2 år. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående löptid, refinansiering eller nyteckning av kreditfaciliteter, däribland obligationsemissioner, och nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten minskade till 34 procent, jämfört med 37 procent förra året.

Finansiering

Koncernen tillämpar en diversifierad finansieringsstrategi för att balansera likviditets- och återfinansieringsrisken samt uppnå en låg finansieringskostnad. Större förvärv och investeringar finansieras separat.

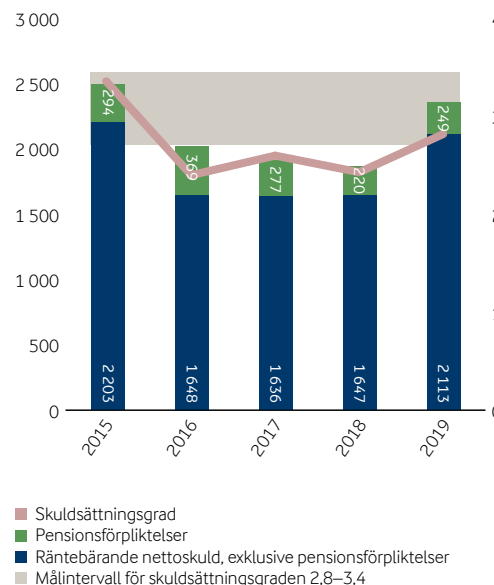
En diversifierad finansieringsstrategi inkluderar diversifiering av marknader, valutor, instrument, banker, långgivare och löptider för att säkerställa bred tillgång till finansiering samt säkerställa att koncernen inte är beroende av en enskild finansieringspartner eller en enskild marknad. Alla finansieringsmöjligheter värderas mot 3 månader EURIBOR och derivat tillämpas för att matcha valutor efter finansieringsbehoven. Ränteprofilen hanteras med ränteswappar oberoende av det individuella lånet.

Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2019.

Under 2019 har koncernen använt följande finansiering:

- En ny femårig obligationsemission på totalt 1,5 miljarder SEK (143 miljoner EUR), för att refinansiera en obligationsemission om 1,5 miljarder SEK som förföll 2019.
- Ett hypotekslån på 160 miljoner EUR
- Ett lån på 100 miljoner EUR
- Arla har ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Genomsnittsutnyttjandet 2019 har varit cirka 209 miljoner EUR
- Under året ingick Arla sälj- och återköpsavtal baserat på investeringar i noterade danska hypoteksobligationer med kreditbetyget AAA. Se not 4.6 för mer information

Räntebärande nettoskuld (miljoner EUR)



Koncernens räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder, minus räntebärande tillgångar. Definitionen av skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, och EBITDA, och är ett mått på koncernens förmåga att betala sin skuld. Koncernens långsiktiga mål för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4. Skuldsättningsgraden påverkades 2016 extraordinärt av avyttringen av Rynkeby. Justerat för detta skulle skuldsättningsgraden ha varit 2,8.

Skuldsättningsgrad

2,8

2018: 2,4

Tabell 4.2.b Räntebärande nettoskuld (miljoner EUR)

	2019	2018*
Värdepapper, likvida medel	-622	-584
Övriga räntebärande tillgångar	-5	-10
Långfristig upplåning	1 951	1 369
Kortfristig upplåning	789	872
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	2 113	1 647
Pensionsförpliktelser	249	220
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	2 362	1 867

*Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

NOT 4.2 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)**Tabell 4.2.b Lån**
(miljoner EUR)

	2019	2018*
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	382	244
Hypoteksinstitut	957	796
Banklån	458	329
Leasingskulder	154	-
Summa långfristig upplåning	1 951	1 369
<i>Kortfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	-	146
Commercial papers	192	112
Banklån	525	600
Leasingskulder	59	2
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	13	12
Summa kortfristig upplåning	789	872
Summa långfristig och kortfristig upplåning	2 740	2 241

Tabell 4.2.c Kassaflöde, räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

	Kassaflöde		Icke kassaflödespåverkande förändringar					31 december
	1 januari	Ingår i finansieringsverksamheten	Förvärv och anskaffningar	Omklassificeringar	Valutarörelser	Förändringar i verkligt värde		
2019								
Pensionsförpliktelser	224	-10	-	-1	-5	41	249	
Långfristig upplåning	1 510	408	57	-38	-8	22	1 951	
Kortfristig upplåning	930	-179	-	38	-	-	789	
Summa räntebärande skuld	2 664	219	57	-1	-13	63	2 989	
Pensionstillgångar i Storbritannien	-4	-27	-	16	-2	17	-	
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-475	37	-	-3	1	-	-440	
Kontant	-119	-66	-	-	-2	-	-187	
Räntebärande nettoskuld	2 066	163	57	12	-16	80	2 362	

Betalning av lång- och kortfristiga lån uppgick till totalt 229 miljoner EUR (408 miljoner EUR respektive -179 miljoner EUR), vilket motsvarar nettoeffekten av kassaflödet från nya lån, 295 miljoner EUR, och kontantbetalningar hänförliga till leasingavtal, -66 miljoner EUR.

2018*

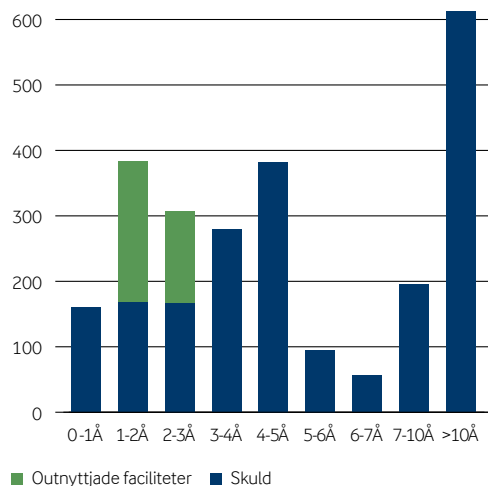
Pensionsförpliktelser	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Långfristig upplåning	1 206	247*	6	-78	3	-15	1 369
Kortfristig upplåning	1 040	-242*	-	77	-3	-	872
Summa räntebärande skuld	2 523	-32	7	-2	-7	-24	2 465
Pensionstillgångar	-	-	-	-4	-	-	-4
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-519	42	-	1	1	-	-475
Kontant	-91	-26	-22	22	-2	-	-119
Räntebärande nettoskuld	1 913	-16	-15	17	-8	-24	1 867

Betalningarna av lång- och kortfristiga lån, totalt 5 miljoner EUR (247 miljoner EUR respektive -242 miljoner EUR), kan stämmas av mot upptagna lån, netto i kassaflödesanalysen, 5 miljoner EUR.

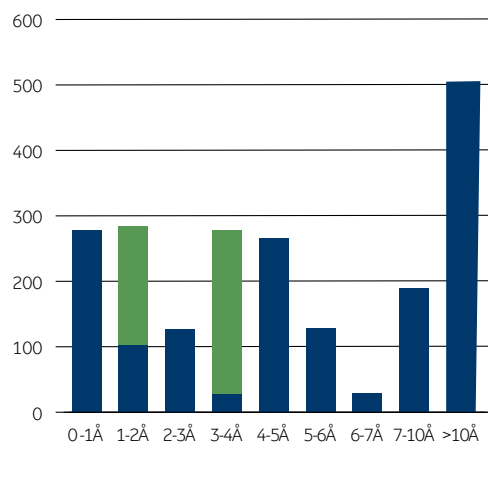
*Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

NOT 4.2 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)

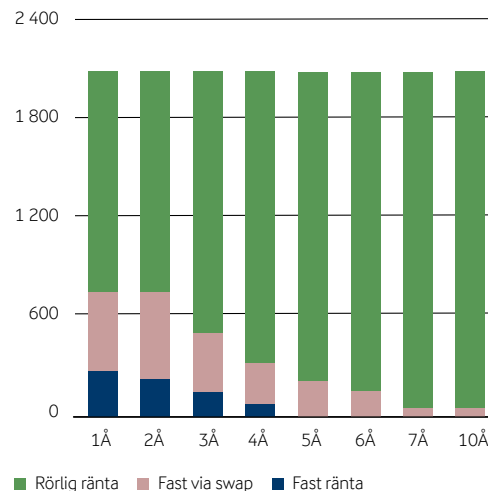
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, per december 2019, förfallotidpunkt (miljoner EUR)



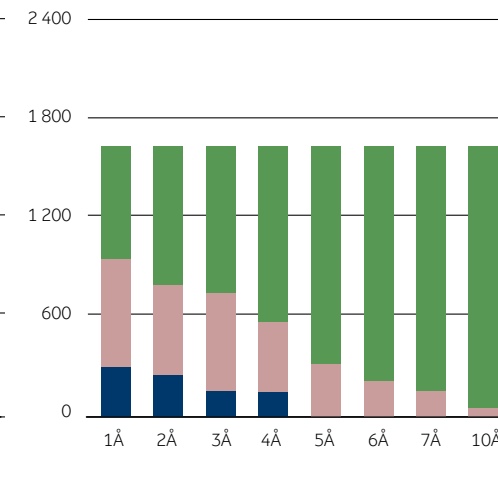
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, per december 2018, förfallotidpunkt (miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2019 (miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2018 (miljoner EUR)



Tabell 4.2.d Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, och effekten av säkring, förfallotidpunkt (miljoner EUR)

	Summa	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027–2029	Efter 2029
DKK	809	-27	22	21	19	17	89	52	183	433
SEK	612	200	102	6	148	147	1	1	4	3
EUR	451	19	29	12	106	103	2	1	6	173
GBP	158	10	10	124	3	2	2	2	2	3
Övriga	83	-43	5	4	3	113	1	-	-	-
Summa	2 113	159	168	167	279	382	95	56	195	612

	Summa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026–2028	Efter 2028
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	-	146	-	-	-	-
EUR	271	53	90	6	3	100	-	-	4	15
GBP	9	1	3	2	3	-	-	-	-	-
Övriga	73	-41	3	3	-	-	108	-	-	-
Summa	1 647	278	102	127	27	266	128	25	189	505

Tabell 4.2.e Valutaprofil för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser (miljoner EUR)

Före och efter effekten av finansiella derivatinstrument

	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Övriga	83	-	83
Summa	2 113	-	2 113

	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
DKK	769	-	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Övriga	73	-	73
Summa	1 647	-	1 647

NOT 4.2 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)**Tabell 4.2.f Ränterisk exklusive effekten av säkring**
(miljoner EUR)

	Ränta	Genomsnitts-ränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2019					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	1–2 år	48	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Fast	1,51 %	3–4 år	72	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Fast	1,58 %	4–5 år	71	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig ränta	1,76 %	0-1 år	48	Kassaflöde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Rörlig ränta	1,11 %	0-1 år	71	Kassaflöde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Rörlig ränta	0,88 %	0-1 år	72	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,32 %	0-1 år	192	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,04 %		574	
<i>Hypotek:</i>					
Fast ränta	Fast	0,82 %	1–2 år	78	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,56 %	0-1 år	879	Kassaflöde
Summa hypoteksinstitut		0,58 %		957	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	-0,39 %	0-1 år	431	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,79 %	0-1 år	552	Kassaflöde
Summa banklån		0,27 %		983	
<i>Övriga lån:</i>					
Leasingskulder	Fast	3,16 %	0–20 år	213	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	3,59 %	0-1 år	13	Kassaflöde
Summa övriga lån		3,18 %		226	

Tabell 4.2.f Ränterisk exklusive effekten av säkring
(miljoner EUR)

	Ränta	Genomsnitts-ränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2018*					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63 %	0-1 år	78	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	2–3 år	49	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Fast	1,51 %	4–5 år	74	Verkligt värde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig ränta	0,74 %	0-1 år	68	Kassaflöde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig ränta	1,31 %	0-1 år	48	Kassaflöde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Rörlig ränta	0,51 %	0-1 år	73	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,08 %	0-1 år	112	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,09 %		502	
<i>Hypotek:</i>					
Fast ränta	Fast	1,15 %	2–3 år	44	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,65 %	0-1 år	752	Kassaflöde
Summa hypoteksinstitut		0,68 %		796	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	-0,44 %	0-1 år	460	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	1,25 %	0-1 år	469	Kassaflöde
Summa banklån		0,41 %		929	
<i>Övriga lån:</i>					
Finansiell leasing	Rörlig ränta	2,15 %	0-1 år	2	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	3,39 %	0-1 år	12	Kassaflöde
Summa övriga lån		3,21 %		14	

* Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

NOT 4.2 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas på transaktionsdagen. Koncernen upphör med att redovisa finansiella tillgångar när de kontraktuella rättigheterna till de underliggande kassaflödena antingen upphör eller överförs till köparen av den finansiella tillgången samtidigt som alla väsentliga risker och fördelar relaterade till ägarskapet också överförs till köparen.

Finansiella tillgångar och skulder kvittas i balansräkningen då koncernen har en legal kvittningsrätt, samt antingen har avsikten att kvitta eller avveckla den finansiella tillgången och skulden samtidigt.

Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar klassificeras, vid första redovisningstillfället och därefter värderas de till: upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultaträkningen.

Klassificering av finansiella tillgångar vid första redovisningstillfället är beroende av den finansiella tillgångens kontraktuella kassaflödesegenskaper och hur dessa hanteras.

Finansiella tillgångar där koncernen avser att samla det kontraktuella kassaflödet klassificeras och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar som ingår i likviditetsstyrning klassificeras och värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat. Alla andra finansiella tillgångar klassificeras och värderas till verkligt värde via resultaträkningen.

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde består av disponibla bankmedel samt börsnoterade skuldpaper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk för värdeförändring och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån.

De värderas vid första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i verkligt värde-reserven i eget kapital.

Ränteintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader. I samband med försäljning av finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat överförs det ackumulerade resultatet som tidigare redovisades i verkligt värde-reserven till finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Värdepapper som är värderade till verkligt värde via resultaträkningen består främst av noterade värdepapper, som löpande övervakas, värderas och redovisas i enlighet med koncernens finans- och finansieringspolicy. Ändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Skulder

Skulder till hypoteks- och kreditinstitut m.m. samt emitterade obligationer värderas på transaktionsdagen vid den första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader.

Därefter värderas skulder till upplupet anskaffningsvärde och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Under skulder redovisas även den kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelsen på leasingkontrakt, värderad till upplupet anskaffningsvärde. Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Mer information om pensionsförpliktelser finns i not 4.7.

NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER

Finansiell riskhantering

Finansiella risker är en inneboende del av koncernens löpande verksamhet och koncernens resultat påverkas därför av förändringar i valutor, räntesatser och priser på vissa typer av råvaror. De globala finansmarknaderna är instabila. Därför är det avgörande för koncernen att ha ett väletablerat system för att begränsa de kortfristiga fluktuationerna på marknaden, samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris.

Koncernens omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan koncernens löpande verksamhet och de

underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicy) är godkänd av styrelsen och hanteras av treasury-avdelningen. Policyen fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Styrelsen får varje månad en rapport om koncernens finansiella riskexponering. Säkring av mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell.

Not 4.3.1 Likviditetsrisk



Tillräckliga likviditetsreserver

Likviditetsreserverna låg kvar på samma nivå som förra året. Det primära målet med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditfaciliteter. Inspirerad av de likviditetsmodeller som föreslås av kreditvärderingsinstitutet har Arlas likviditetsreserver bedömts vara tillräckliga för de kommande tolv månaderna.

SCF-program och factoring som avser kunder ingår i koncernens likviditetshantering.

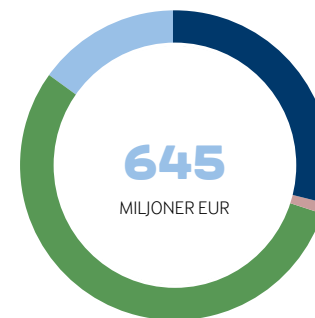
Utvalda leverantörer har tillgång till koncernernas SCF-faciliteter, vilket gör det möjligt för dessa leverantörer att dra nytta av koncernens kreditprofil.

Mer än 95 procent av koncernens dagliga likviditetsflöde hanteras av treasury-avdelningen och den interna banken via cashpool-planer. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell. Därmed har koncernen kunnat uppnå ett bättre utnyttjande av kreditfaciliteter.

Tabell 4.3.1.a Likviditetsreserver
(miljoner EUR)

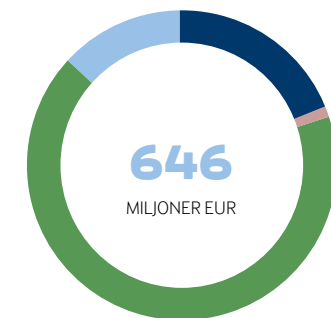
	2019	2018
Likvida medel	187	119
Värdepapper (likvida)	6	7
Outnyttjade lånelöften	355	434
Övriga utnyttjade lån	97	86
Summa	645	646

Likviditetsreserver 2019



- Likvida medel 29 %
- Värdepapper (likvida) 1 %
- Outnyttjade lånelöften 55 %
- Övriga utnyttjade lån 15 %

Likviditetsreserver 2018



- Likvida medel 19 %
- Värdepapper (likvida) 1 %
- Outnyttjade lånelöften 67 %
- Övriga utnyttjade lån 13 %

NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)**Tabell 4.3.1.b Icke-diskonterade förväntade kontraktuella kassaflöden på finansiella bruttoskulder**
(miljoner EUR)

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027–2029	Efter 2029
2019											
Emitterade obligationer	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610
Kreditinstitut	1 175	1 176	717	21	125	101	212	-	-	-	-
Leasingskulder	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13
Övrig långfristig upplåning	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 158	1 158	1 158	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivatinstrument	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8
Summa	3 984	4 114	2 004	191	188	297	391	101	62	213	667

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026–2028	Efter 2028
2018*											
Emitterade obligationer	390	390	146	-	98	-	146	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	796	808	-	1	17	20	20	20	51	167	512
Kreditinstitut	1 041	1 042	715	99	13	7	100	108	-	-	-
Finansiella leasingskulder	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 169	1 169	1 169	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivatinstrument	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12
Summa	3 497	3 617	2 088	122	146	43	279	135	57	186	561

Kontraktuella kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när koncernen kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet och räntekassaflödet baseras på den kontraktuella räntan. Betalning av rörliga räntor fastställdes utifrån den gällande rörliga räntan för varje enskild post på rapporteringsdagen.

*Ej omräknat efter införandet av IFRS 16. Se mer information i not 5.6.

NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)



Riskreducering

Risk

Likviditet och finansiering har en avgörande betydelse för att koncernen ska kunna betala sina finansiella skulder när dessa förfaller till betalning. Det påverkar också förmågan att skaffa ytterligare finansiering på lång sikt och är avgörande för att fullfölja koncernens strategiska ambitioner.

Policy

Finans- och finansieringspolicyen fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Outnyttjade faciliteter tas med i beräkningen av genomsnittlig löptid.

Genomsnittlig löptid

	2019	2018	Policy	
			Lägst	Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	5,2 år	5–6 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	0 %	-	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	93 %	92 %	50 %	-

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Utöver finans- och finansieringspolicyen har styrelsen godkänt en långsiktig finansieringsstrategi som anger riktningen för koncernens finansiering. Denna innefattar motparter, instrument och riskvillighet samt beskriver

framtida finansieringsmöjligheter som ännu inte har utforskats och implementerats. Finansieringsstrategin understöds av medlemmarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget. Det är koncernens målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

Not 4.3.2 Valutarisk



Valutaeffekter på intäkter, kostnader och finansiella ställning

Koncernen är exponerad för både transaktions- och omräkningseffekter från valutor.

Transaktionseffekter uppkommer från enskilda enheters försäljning i andra valutor än de funktionella valutorna. Koncernen är främst exponerad för USD, valutor knutna till USD och GBP. Omsättningen ökade med 32 miljoner EUR jämfört med förra året på grund av positiva transaktionseffekter. En del av denna exponering säkrades av kostnader i samma valuta. Finansiella instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och andra poster som är denominerade i andra valutor än de enskilda enheternas funktionella valutor utsätts också för

valutarisker. Nettoeffekten från omvärdering av dessa finansiella instrument redovisas inom finansiella intäkter eller finansiella kostnader. En nettoförlust på 3 miljoner EUR redovisades i finansiella kostnader som låg kvar på samma nivå som föregående år. För att hantera kortfristig volatilitet från valutaförändringar används derivat för säkring av valutaexponering. Vid reglering av säkringsinstrumentet redovisas ett positivt eller negativt belopp inom övriga intäkter eller övriga kostnader. En nettoförlust på 24 miljoner EUR redovisades i finansiella kostnader jämfört med en förlust på 14 miljoner EUR förra året. En säkringsförlust förväntas under de år då exportvalutorna under årets lopp stärks.

Koncernen är exponerad för omräkningseffekter från enheter som rapporterar i andra valutor än EUR. Koncernen är främst exponerad för omräkning av enheter som rapporterar i GBP, DKK, SEK, CNY och USD. På grund av omräkningseffekter ökade omsättningen med 25 miljoner EUR jämfört med förra året. På motsvarande sätt ökade kostnaderna med 26 miljoner EUR jämfört med förra årets redovisade kostnader. Koncernens finansiella ställning är också utsatt på samma sätt, vilket påverkar värdet av tillgångar och skulder redovisade i andra valutor än EUR. Omräkningseffekten på nettotillgångar redovisas i övrigt totalresultat som valutakursjusteringar. 2019 redovisades en nettoökning med 42 miljoner EUR i övrigt totalresultat jämfört med en nettoförlust på 10 miljoner EUR förra året.

Indirekt absorberar a contopriset både transaktions- och omräkningseffekter och nettoresultatet har därför begränsad exponering mot valutarisker. A contopriset fastställs baserat på att ett årsresultat på 2,8–3,2 procent uppnås. A contopriset värderas inledningsvis och betalas ut baserat på en summa i EUR och exponeras följaktligen för fluktuationer i EUR mot GBP, SEK och DKK.

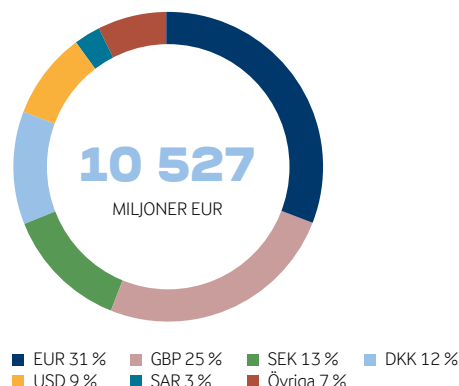
Jämfört med föregående år stärktes genomsnittskursen på USD med 5 procent, GBP med 1 procent medan SEK försvagades med 3 procent.

25 procent av koncernens omsättning är i GBP. På grund av potentiella konsekvenser i samband med brexit och de kommande handelsförhandlingarna fortsätter Arla att säkra en betydande del av exporten till Storbritannien 2020.

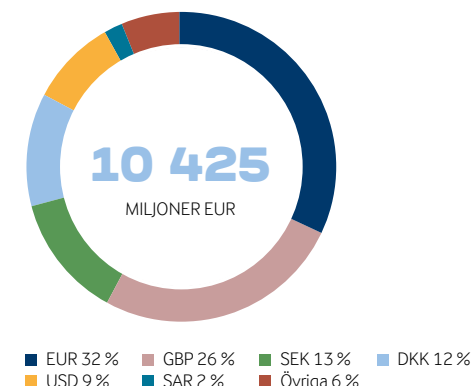
Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring ofta inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar, illikvida finansmarknader eller dyra säkringskostnader. Dessa marknader är främst Nigeria, Dominikanska Republiken, Bangladesh, Libanon, Elfenbenskusten, Senegal och Egypten. Dessa sju länder stod för 2 procent av koncernernas intäkter under 2019.

Verksamheten i Saudiarabien står för en stor del av koncernens export till MENA. SAR har varit knuten till USD sedan 1986. Men med tanke på rådande osäkerheten kring den saudiska ekonomin och den geopolitiska situationen övervakar Arla valutasituationen noga och har säkrat valuta för en längre period än normalt för att mitigera den uppfattade högre risken för stora fluktuationer.

Omsättning per valuta 2019



Omsättning per valuta 2018



NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)**Tabell 4.3.2.a Valutakurser**

	Stängningskurs			Genomsnittskurs		
	2019	2018	Ändring	2019	2018	Ändring
EUR/GBP	0,854	0,901	5,2 %	0,877	0,885	0,9 %
EUR/SEK	10,470	10,261	-2,0 %	10,587	10,253	-3,3 %
EUR/DKK	7,472	7,467	-0,1 %	7,466	7,453	-0,2 %
EUR/USD	1,120	1,145	2,2 %	1,119	1,180	5,1 %
EUR/SAR	4,201	4,293	2,1 %	4,199	4,426	5,1 %

Tabell 4.3.2.b Valutaexponering

	Balansräkningsexponering			Känslighet		
	Lediga tjänster	Säkring av framtida kassaflöden	Extern nettoexponering	Tillämpad känslighet	Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1 %	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-56	5 %	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-273	5 %	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5 %	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5 %	-8	-1
2018						
EUR/DKK	-458	0	-458	1 %	-5	0
USD/DKK*	157	-379	-222	5 %	8	-19
GBP/DKK	61	-279	-218	5 %	3	-14
SEK/DKK	33	0	33	5 %	2	0
SAR/DKK	-152	0	-152	5 %	-8	0

*Inkl. AED

**Riskreducering**

Koncernens externa exponering beräknas som externa finansiella tillgångar och skulder denominerade i andra valutor än den funktionella valutan i respektive juridisk enhet, plus eventuella externa derivat omräknade på koncernnivå till valutarisker gentemot DKK, d.v.s. EUR/DKK, USD/DKK o.s.v. Detsamma gäller för koncernens interna nettoexponering. Summan av koncernens externa och interna valutaexponering representerar nettoexponeringen, som beskrivs i tabell 4.3.2.b.

Nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag samt instrument för säkring av dessa investeringar ingår inte.

Antaganden för känslighetsanalysen**Risk**

Koncernen är verksam i många olika länder och har betydande investeringar i verksamheter utanför Danmark. Av dessa utgör Storbritannien, Tyskland och Sverige den största delen av dessa verksamheter, mätt i nettoomsättning, resultat och tillgångar. En stor del av valutarisken från nettoomsättningen i utländsk valuta elimineras genom att inköp sker i samma valuta.

Policy

Enligt finanspolicyn får treasury-avdelningen säkra:

- Upp till 15 månaders prognostiserade nettofordringar och skulder
- Upp till 100 procent av de bokförda nettokundfordringarna och nettoleverantörsskulder

Valutaexponeringen hanteras löpande av treasury-avdelningen. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyn.

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella instrument som används, bland annat vissa optionsstrategier, värderas därför till verkligt värde via resultaträkningen.

Arla Foods ambas funktionella valuta är DKK. Dock bedöms risken i förhållande till EUR på samma sätt som för DKK.

Koncernledningen kan välja om en investering i en utländsk verksamhet ska säkras (omräkningsrisk) eller inte och när det ska ske, och har då skyldighet att informera styrelsen på nästa styrelsemöte.

NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)**Not 4.3.3 Ränterisk****Begränsade säkringsaktiviteter**

Den genomsnittliga löptiden för koncernens räntor på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensioner, har minskat med 0,8 till 2,4. Löptiden har minskat på grund av förfallna räntesäkringar, kortare löptid på de återstående säkringarna och en ökning av räntebärande nettoskulder som huvudsakligen finansieras av rörlig ränta.

Även om räntorna var låga under 2019 var våra säkringsaktiviteter begränsade.

Tabell 4.3.3 Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt

(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2019				
Finansiella tillgångar	-627	1 %	5	-2
Derivat	-	1 %	4	31
Finansiella skulder	2 740	1 %	-23	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	2 113		-14	29
2018				
Finansiella tillgångar	-594	1 %	4	-2
Derivat	-	1 %	7	38
Finansiella skulder	2 241	1 %	-18	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 647		-7	36

**Riskreducering****Risk**

Koncernen är exponerad för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsförpliktelser, räntebärande tillgångar och värdet av anläggningstillgångar för vilka en nedskrivningsprövning utförs. Riskerna fördelas mellan exponering på resultatet och exponering på övrigt totalresultat. Exponeringen när det gäller resultaträkningen är relaterad till betald nettoränta, värdering av säljbara värdepapper och potentiell nedskrivning av anläggningstillgångar. Riskpåverkan på övrigt totalresultat avser omvärdering av nettopensionsförpliktelser och räntesäkring av framtida kassaflöden.

Verkligt värde-känslighet

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivatinstrument och skuldpaper värderade antingen till verkligt värde över resultaträkningen eller mot övrigt totalresultat. Tabell 4.3.3 visar känsligheten för verkligt värde.

Känsligheten är baserad på en ränteökning med en punkt. En räntesänkning har motsatt effekt.

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabell 4.3.3 visar kassaflödeskänsligheten för ett år med en ränteökning med 1 procent på de osäkrade instrument med rörlig ränta som fanns redovisade den 31 december 2019. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

Ränterisk måste hanteras enligt finans- och finansieringspolicy. Ränterisk värderas som skuldportföljens löptid, inklusive säkringsinstrument, men exklusive pensionsförpliktelser.

Löptid	2019	2018	Policy	
			Lägst	Högst
	2,4	3,2	1	7

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Syftet med räntesäkring är att reducera risk och säkerställa en relativt stabil och förutsägbar finansieringskostnad. Ränterisken från nettopupplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

en portföljstrategi och använda derivat kan koncernen oberoende hantera och optimera ränterisk, eftersom ränteprofilen kan ändras utan att själva finansieringen behöver ändras. På så sätt kan koncernen bedriva sin verksamhet snabbt, flexibelt och kostnadseffektivt utan att behöva ändra de underliggande låneavtalen.

Koncernen använder aktivt finansiella derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och för att hantera ränteprofilen för den räntebärande skulden. Genom att ha

Genom mandatet från styrelsen kan koncernen använda derivat, såsom ränteswappar och optioner, utöver räntevillkor som ingår i låneavtalen. Hittills har koncernen inte handlat i optionsavtal.

NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)**Not 4.3.4 Råvaruprisrisk****Begränsade säkringsaktiviteter**

Leveranskontrakten är främst kopplade till ett rörligt officiellt prisindex. Treasury-avdelningen använder derivatinstrument för att säkra råvaruprisrisk. Detta garanterar full flexibilitet att byta leverantörer utan att behöva ta hänsyn till framtida säkring.

Säkringsaktiviteterna koncentreras till de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel. De totala kostnaderna för energiråvara, exklusive skatt och distributionskostnader, uppgår till cirka 85 miljoner EUR.

Syftet med säkring är att minska fluktuationerna i energikostnader. Under 2019 har säkringsaktiviteterna lett till en förlust på 6 miljoner EUR jämfört med en vinst på 9 miljoner EUR förra året. Resultatet av säkringsaktiviteter som klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

I slutet av 2019 var 35 procent av energikostnaderna för 2020 säkrade. En ökning av råvarupriserna med 25 procent skulle få en negativ resultat effekt med cirka 14 miljoner EUR. Övrigt totalresultat skulle påverkas positivt med 10 miljon EUR.

Tabell 4.3.4 Säkrade råvaror
(miljoner EUR)

	Känslighet	Kontraktsvärde	Potentiell redovisningseffekt		Övrigt totalresultat
			Resultaträkning		
2019					
Olja/naturgas	25 %	-4	-8		6
Elektricitet	25 %	-1	-6		4
		-5	-14		10
2018					
Olja/naturgas	25 %	-3	-8		12
Elektricitet	25 %	4	-8		6
		1	-16		18

**Riskreducering****Risk**

Koncernen är exponerad för råvaruprisrisker med avseende på produktion och distribution av mejeriprodukter. Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt.

Verkligt värde-känslighet

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av koncernens säkrade råvaruderivat-instrument genom övrigt totalresultat samt den osäkrade energiförbrukningen genom resultaträkningen. Tabellen visar känsligheten för en ökning med 25 procent i råvarupriset för säkrade och osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

Policy

Enligt finanspolicyn kan en begränsad andel av den prognostiserade förbrukningen av elektricitet, naturgas och diesel säkras i upp till 36 månader, varav 100 procent kan säkras för de första 18 månaderna och en begränsad andel därefter.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Prisrisker för energiråvaror hanteras av koncernens treasury-avdelning. Råvaruprisriskerna säkras främst genom derivatinstrument, oberoende av det fysiska leverantörskontraktet. Arla undersöker även om andra råvaror kan vara relevanta för finansiell riskhantering.

Arlas energiexponering och säkring hanteras som en portfölj över olika energityper och länder. Det är inte alla energiråvaror som kan säkras effektivt genom att matcha de underliggande kostnaderna, men Arla strävar efter att minimera basrisken.

Mejeriderivatmarknaden i EU och Nya Zeeland är fortfarande liten, men utvecklas snabbt och koncernen har bedrivit en obetydlig säkring av marknadens prisrisk på utvalda råvaror. I takt med att mejeriderivatmarknaden utvecklas förväntar vi oss att spela en roll i hanteringen av fastpriskontrakt med kunder under de kommande åren.

NOT 4.3 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

Not 4.3.5 Kreditrisk



Begränsade förluster

Under 2019 hade koncernen fortsatt mycket begränsade förluster från nödlidande motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter.

Alla stora finansiella motparter hade tillfredsställande kreditbetyg vid årets slut. För finansiella motparter minimerar Arla kreditrisken genom att endast ingå transaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från antingen S&P, Fitch eller Moody's. I ett litet antal geografiska områden där våra banker som vi vanligtvis använder inte är verksamma och där finansiella motparter med tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, avvek koncernen från kravet på kreditvärdighet.

Andra motparter, kunder och leverantörer genomgår löpande översyn av upprätthållande av kontraktsvillkor och kreditvärdighet. Utanför koncernens kärnmarknader används kreditförsäkringar och handelsfinansieringsinstrument för att minska riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1 c.

Den maximala exponeringen för kreditrisk motsvarar i princip det bokförda värdet.

Koncernen har liksom föregående år fortsatt att arbeta med kreditexponeringen och har upplevt en mycket låg grad av kundförluster.

Nettning av kreditrisk

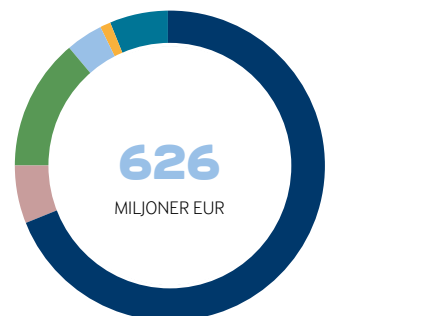
För att hantera risker hos motparter utger koncernen ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås.

Tabell 4.3.5 visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal som kvalificerar sig för nettning vid fallissemang.

Tabell 4.3.5 Extern värdering av finansiella motparter
(miljoner EUR)

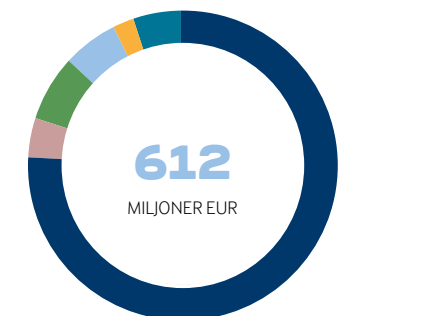
	Motparts-betyg					Under investment grade	Summa
	AAA	AA-	A+	A	BBB+		
2019							
Värdepapper	435	-	-	-	-	-	435
Kontant	-	30	78	19	7	37	171
Derivat	-	7	7	5	-	1	20
Summa	435	37	85	24	7	38	626
2018							
Värdepapper	465	-	-	-	-	-	465
Kontant	-	16	37	16	11	30	110
Derivat	-	8	4	20	5	-	37
Summa	465	24	41	36	16	30	612

Extern värdering av finansiella motparter, 2019



■ AAA 69 % ■ AA- 6 % ■ A+ 14 % ■ A 4 %
■ BBB+ 1 % ■ Under investment grade 6 %

Extern värdering av finansiella motparter, 2018



■ AAA 76 % ■ AA- 4 % ■ A+ 7 % ■ A 6 %
■ BBB+ 2 % ■ Under investment grade 5 %



Riskreducering

Risk

Kreditrisk uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka koncernens verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi.

Policy

Finansiella motparter måste godkännas av en koncernchef och koncernfinansdirektören i Arla Foods amba, samt ha ett kreditbetyg på lägst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's för att den finansiella motparten ska kunna ha en skuld gentemot Arla. En kreditbedömning görs av alla nya kunder, och befintliga kunders kreditvärdighet bevakas fortlöpande. Samma process tillämpas på viktiga leverantörer, både för pågående leveranser och investeringar.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Koncernen har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export. På vissa tillväxtmarknader är det inte alltid möjligt att erhålla kredittäckning med önskad kreditvärdighet, och då söker koncernen den bästa täckning som finns att tillgå. Koncernen har bedömt att detta är en acceptabel risk, eftersom koncernen har beslutat att växa och investera på tillväxtmarknader.

Om en betalning från en kund är sen följs interna processer för att begränsa förluster. Koncernen använder ett begränsat antal finansiella motparter vars kreditbetyg övervakas löpande.

NOT 4.4 FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT

Säkring av framtida kassaflöden

Koncernen använder valutaterminer för att täcka valutarisker i samband med förväntade framtida intäkter och utgifter. Ränteswappar används för att säkra risker mot rörelser i förväntade framtida räntebetalningar och råvaruswappar används för energisäkring.

Säkring av nettoinvesteringar

Koncernen kurssäkrade en obetydlig del av valutaexponeringen relaterad till sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och intresseföretag genom lån och derivat.

Verkligt värde för säkringsinstrument, som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning (finansiell säkring)

Koncernen använder valutaoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Vissa av dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

Valutaswappar används som en del av den dagliga likviditetsstyrningen. Syftet med valutaswappar är att matcha tidpunkterna för in- och utgående kassaflöden i utländsk valuta.

Tabell 4.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner

(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning i resultaträkningen				
			2020	2021	2022	2023	Efter 2023
2019							
Valutakontrakt	-14	-14	-14	-	-	-	-
Räntekontrakt	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Råvarukontrakt	-4	-4	-4	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning i resultaträkningen				
			2019	2020	2021	2022	Efter 2022
2018							
Valutakontrakt	-3	-3	-3	-	-	-	-
Räntekontrakt	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25
Råvarukontrakt	1	1	1	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-69	-69	-17	-10	-9	-8	-25

Tabell 4.4.b Värdejustering av säkringsinstrument
(miljoner EUR)

	2019	2018
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring under året	-21	-7
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	-22	-5
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	21	15
Total värdejustering av säkringsinstrument redovisat i övrigt totalresultat under året	-22	3



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa verkliga värden på derivatinstrument redovisas som separata poster i balansräkningen.

Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde av den säkrade tillgången eller skulden avseende den del som är säkrad.

Säkring av kassaflöde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som säkring av framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i

framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat som en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital, till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. Reserven för säkringsinstrument under eget kapital rapporteras netto efter skatt. De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma post som grundjusteringen för den säkrade posten. Den ackumulerade värdeförändringen som redovisas i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen när det säkrade kassaflödet påverkar resultaträkningen eller inte längre är sannolikt. För finansiella derivatinstrument, som inte uppfyller kriterierna för klassificering som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och kostnader.

NOT 4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT

Tabell 4.5.a Kategorier av finansiella instrument (miljoner EUR)	2019	2018
Derivat	18	28
Aktier	9	10
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	27	38
Värdepapper	435	465
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	435	465
Valutainstrument	1	4
Ränteinstrument	-	-
Råvaruinstrument	1	5
Derivatillgångar som används som säkringsinstrument	2	9
Kundfordringar	889	989
Övriga fordringar	240	254
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	1 129	1 243
Derivat	22	7
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	22	7
Valutainstrument	15	7
Ränteinstrument	44	67
Råvaruinstrument	5	4
Derivatskulder som används som säkringsinstrument	64	78
Långfristig upplåning	1 951	1 369
Kortfristig upplåning	789	872
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 158	1 169
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 898	3 410

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden (miljoner EUR)	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
2019				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	435	-	-	435
Aktier	9	-	-	9
Derivat		20	-	20
Summa finansiella tillgångar	444	20	-	464
<i>Finansiella skulder:</i>				
Derivat	-	86	-	86
Summa finansiella skulder	-	86	-	86
2018				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	466	-	-	466
Aktier	10	-	-	10
Derivat	-	37	-	37
Summa finansiella tillgångar	476	37	-	513
<i>Finansiella skulder:</i>				
Derivat	-	85	-	85
Summa finansiella skulder	-	85	-	85

NOT 4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT (FORTSÄTTNING)



Riskreducering

Metoder och antaganden som tillämpas vid fastställande av verkligt värde för finansiella instrument:

Obligationer och aktier

Det verkliga värdet fastställs utifrån noterade priser på en aktiv marknad.

Derivat, exkl. optioner

Det verkliga värdet beräknas genom diskontering av kassaflöde och mot bakgrund av observerbara marknadsdata. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

Optioner

Det verkliga värdet beräknas med hjälp av modeller för att fastställa pris på optioner och mot bakgrund av observerbara marknadsdata, bl.a. volatiliteter för optioner. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

Verkligt värde-hierarki

Nivå 1: Verkligt värde fastställs utifrån ej justerade noterade priser på en aktiv marknad.
Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.
Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.

NOT 4.6 SÄLJ- OCH ÅTERKÖPSARRANGEMANG



Attraktiva finansieringsarrangemang

Koncernen har investerat i noterade danska hypoteksobligationer som ligger till grund för företagets hypotekslån. Bakgrunden till investeringen i hypoteksobligationer är att koncernen kan uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal för hypoteksobligationerna. Ovan nämnda hypoteksobligationer har klassificerats som verkligt värde via övrigt totalresultat.

De mottagna intäkterna från obligationerna skapar en återköpsförpliktelse som redovisas i kortfristiga lån.

Utöver hypoteksobligationer innehar koncernen andra värdepapper till ett bokfört värde av 5 miljoner EUR.

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Nominellt belopp	Verkligt värde
2019			
Hypoteksobligationer	430	425	430
Återköpsförpliktelser	-429	-424	-429
Nettoposition	1	1	1
2018			
Hypoteksobligationer	461	455	461
Återköpsförpliktelser	-461	-454	-461
Nettoposition	-	1	-

NOT 4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSE



Nettopensionsförpliktelser på samma nivå som föregående år

Arlas pensionsförpliktelser består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna ger pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön. Pensionsförpliktelserna uppgick till 233 miljoner EUR netto, vilket är en ökning med 13 miljoner EUR jämfört med föregående år. Omvärderingar av pensionsplaner i koncernen på totalt 50 miljoner EUR bestod av en aktuariell förlust på 180 miljoner EUR, som uppvägdes av en omvärderingsvinst på pensionstillgångar på 130 miljoner EUR.

Pensionsplaner i Sverige

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige kräver för närvarande inte att koncernen gör några ytterligare inbetalningar. Nettopensionsförpliktelserna var 223 miljoner EUR, en ökning med 24 miljoner EUR jämfört med förra året. En aktuariell förlust på 29 miljoner EUR redovisades på grund av en lägre diskonteringsränta.

Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Inbetalningarna har gjorts av koncernen. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och dess investeringar.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Pensionsplaner i Storbritannien

Den redovisade nettopensionstillgången i Storbritannien var 16 miljoner EUR, en förbättring med 12 miljoner EUR jämfört med förra året. Förbättringen berodde främst på en positiv utveckling i värdet på tillgångarna i planen med 122 miljoner EUR, vilket uppvägdes av aktuariella förluster på 139 miljoner EUR på grund av att en lägre diskonteringsränta tillämpades.

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av en oberoende pensionsstiftelse, som investerar de inbetalda beloppen för att täcka framtida pensionsbetalningar. De förvaltade tillgångarna uppgick till 1 420 miljoner EUR vid utgången av 2019, jämfört med 1 231 miljoner EUR förra året.

Pensionsplanerna är förmånsbaserade och beroende av slutlönen. Planerna är stängda både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. För övriga medarbetare finns avgiftsbestämda pensionsplaner. Arbetsgivarens bidrag bestäms med stöd från oberoende kvalificerade aktuarier baserat på värderingar vart tredje år. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring.

Planerna är legalt strukturerade i flera branschfördelade oberoende pensionsfonder. Koncernen har begränsad kontroll över fondernas verksamhet och deras investeringar. Planens förvaltare (av vilka Arla utser majoriteten) har angett investeringsstrategin och inrättat en policy om tillgångsfördelning för att matcha tillgångarna efter planens förpliktelser. Förvaltarna utser en oberoende extern rådgivare för planerna som är ansvarig för rådgivning beträffande investeringsstrategi och investering av tillgångarna. Planen förvaltas enligt en riskkontrollerad investeringsstrategi, vilket inkluderar en skulddriven investeringsstrategi som syftar till att där så är lämpligt matcha skuldprofilen. Vid utgången av 2019 var räntesäkring mot skulderna 65 procent jämfört med 57 procent förra året, medan inflationssäkring var 65 procent jämfört med 61 procent förra året. Denna säkring minskar den totala risknivån i planen.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Tabell 4.7.a Nettopensionsförpliktelser redovisade i balansräkningen
(miljoner EUR)

	Sverige	Storbritannien	Övriga	Summa
2019				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	232	1 420	46	1 698
Verkligt värde för planernas tillgångar	-12	-1 436	-27	-1 475
Underskott av fonderade planer	220	-16	19	223
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	223	-16	26	233

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	232	1 420	46	1 698
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Summa skulder	235	1 420	53	1 708

Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-16	-	-16
Pensionsförpliktelser	223	-	26	249
Nettopensionsförpliktelse	223	-16	26	233

2018

Nuvärde av fonderade förpliktelser	208	1 231	36	1 475
Verkligt värde för planernas tillgångar	-12	-1 235	-18	-1 265
Underskott av fonderade planer	196	-4	18	210
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	199	-4	25	220

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	208	1 231	36	1 475
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Summa skulder	211	1 231	43	1 485

Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-4	-	-4
Pensionsförpliktelser	199	-	25	224
Nettopensionsförpliktelse	199	-4	25	220

NOT 4.7 PENSIONS FÖRPLIKTelser (FORTSÄTTNING)

Tabell 4.7.b Utveckling för pensionsförpliktelser
(miljoner EUR)

	2019	2018
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 485	1 597
Omklassificering	-	-6
Nya pensionsåtaganden från förvärvade företag	-	1
Intjäning innevarande period	3	10
Räntekostnader	40	38
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	177	-69
Aktuariella vinster och förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	3	4
Betalda förmåner	-70	-65
Valutakursjusteringar	70	-25
Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december	1 708	1 485

Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar
(miljoner EUR)

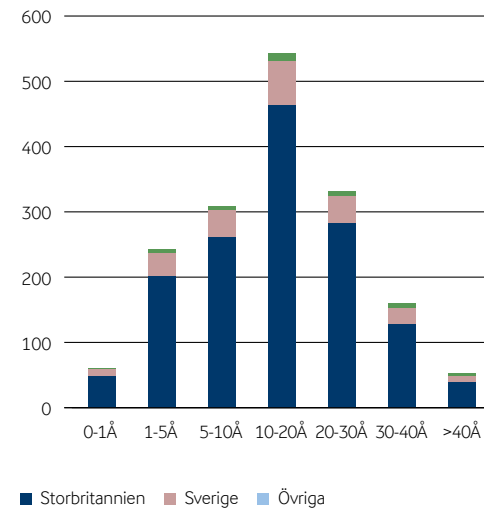
	2019	2018
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	1 265	1 320
Beräknad ränta	36	32
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	130	-40
Arbetsgivarbidrag	27	27
Betalda förmåner	-60	-55
Administrationskostnader	-	-1
Valutakursjusteringar	77	-18
Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december	1 475	1 265

Koncernen förväntar sig att bidra med 26 miljoner EUR till planens tillgångar 2020 och 96 miljoner EUR 2021–2024.

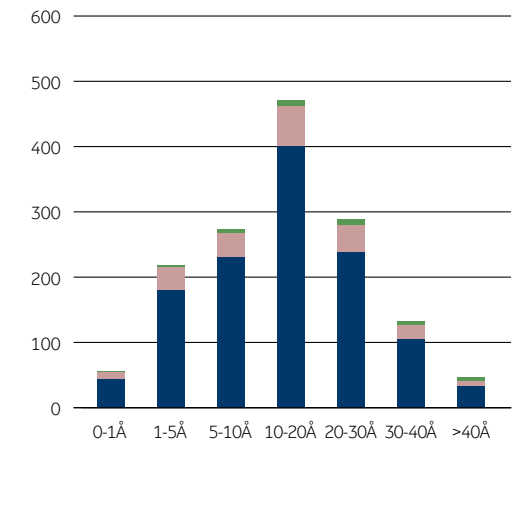
Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

Beräknad ränta	36	32
Avkastning exkl. beräknad ränta	130	-40
Faktisk avkastning	166	-8

Löptid för pensionsförpliktelse per den 31 december 2019 (miljoner EUR)



Löptid för pensionsförpliktelse per den 31 december 2018 (miljoner EUR)



Tabell 4.7.d Pensionsförpliktelsernas känslighet för nyckelantaganden
(miljoner EUR)

	2019	2019	2018	2018
Effekter på pensionsförpliktelser per den 31 december	+	-	+	-
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-27	27	-20	22
Förväntade löneökningar +/- 10 punkter	3	-3	2	-2
Förväntad livslängd +/- 1 år	77	-77	59	-58
Inflation +/- 10 punkter	18	-17	15	-14

NOT 4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSER (FORTSÄTTNING)

Tabell 4.7.e Redovisade pensionstillgångar (miljoner EUR)	2019	%	2018	%
Skuldsäkringsportfölj	296	20 %	364	29 %
Skuldinstrument	412	28 %	274	21 %
Obligationer	239	16 %	200	16 %
Eget kapitalinstrument	214	15 %	166	13 %
Fastigheter	138	9 %	117	9 %
Infrastruktur	80	5 %	59	5 %
Övriga tillgångar	96	7 %	85	7 %
Summa tillgångar	1 475	100 %	1 265	100 %

Tabell 4.7.f Redovisat i årets resultaträkning (miljoner EUR)	2019	2018
Intjäning innevarande period	3	10
Administrationskostnader	-	1
Redovisat som personalkostnader	3	11
Ränta på pensionsförpliktelser	40	38
Förväntad avkastning på planens tillgångar	-36	-32
Redovisat som finansiell kostnad	4	6
Summa redovisat i resultaträkningen	7	17

Tabell 4.7.g Redovisat i övrigt totalresultat (miljoner EUR)	2019	2018
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-177	69
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-3	-4
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	130	-40
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	-50	25

Tabell 4.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna	2019	2018
Diskonteringsränta, Sverige	1,5 %	2,4 %
Diskonteringsränta, Storbritannien	2,1 %	2,9 %
Förväntade löneökningar, Sverige	2,3 %	2,3 %
Förväntade löneökningar, Storbritannien	2,3 %	2,5 %
Inflation (KPI), Sverige	1,8 %	1,9 %
Inflation (KPI), Storbritannien	1,8 %	3,1 %

NOT 4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSE (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper

Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser

Koncernen har pensionsavtal med ett stort antal av sina nuvarande och tidigare medarbetare. Pensionsavtalen omfattar dels förmånsbestämda planer, dels avgiftsbestämda planer.

Avgiftsbestämda pensionsplaner

I de avgiftsbestämda pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare och risken och fördelarna med pensionsplanens värde finns därför hos planens medlemmar och inte hos koncernen. Belopp som betalas till avgiftsbestämda pensionsplaner kostnadsförs i resultaträkningen när de uppkommer.

Förmånsbestämda pensionsplaner

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen har en förpliktelse att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensioneringen. Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön. Koncernen är exponerad för de risker och fördelar som förknippas med osäkerheten när det gäller om avkastningen som genereras av tillgångarna ska räcka för att uppfylla pensionsförpliktelserna, som påverkas om antaganden om livslängd och inflation.

Koncernens nettoförpliktelse är det belopp som presenteras i balansräkningen som pensionsförpliktelse.

Nettoförpliktelserna beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan. Nettoförpliktelserna är summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder (d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelserna för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in per balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), med avdrag för verkligt värde på tillgångar som hålls separerade från koncernen i en planfond.

Koncernen använder kvalificerade aktuarier för att varje år beräkna den förmånsbestämda förpliktelserna med hjälp av PUC-metoden (Projected Unit Credit).

Balansräkningsbeloppet av nettoförpliktelserna påverkas av omvärderingar, som utgör effekten av förändringar i antaganden som använts för att beräkna den framtida förpliktelserna (aktuariella vinster och förluster) och den avkastning som genereras via planens tillgångar (exklusive ränta). Omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat.

Räntekostnader för perioden beräknas med hjälp av den diskonteringsränta som används för att värdera den förmånsbestämda förpliktelserna i början av rapporteringsperioden till det dåvarande bokförda värdet av nettoförpliktelserna, med hänsyn till förändringar som uppkommer till följd av in- och utbetalningar. Nettoräntekostnaden och andra kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen. Avsättningen täcker främst förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige.



Osäkerheter och bedömningar

Det bokförda värdet i samband med förmånsbestämda pensionsplaner bedöms utifrån ett antal antaganden, däribland diskonteringsränta, inflationstakt, lönetillväxt

och livslängd. En liten skillnad i verkligt utfall jämfört med antaganden och ändringar i antaganden kan få en väsentlig effekt på nettoförpliktelsernas bokförda värde.

NOT 5.1 SKATT



Aktuell och uppskjuten skatt

Skatt i resultaträkningen

Skattekostnaderna minskade till 24 miljoner EUR, jämfört med 41 miljoner EUR förra året, främst på grund av förändringar i de uppskjutna skattepositionerna.

Aktuell skatt

Kostnaderna avseende aktuell skatt ökade till 28 miljoner EUR jämfört med 22 miljoner EUR förra året, främst på grund av högre vinst. Förutbetalda aktuell skatt och betalningar relaterade till aktuell skatt tidigare år uppgick till 30 miljoner EUR, vilket var ungefär i nivå med förra året.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten nettoskatteskuld uppgick till 38 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 16 miljoner EUR jämfört med förra året. Det berodde på redovisning av skattefordringar på grund av högre förväntade framtida vinster och förändringar i temporära skillnader jämfört med föregående år. Uppskjutna nettoskatteskulder bestod av uppskjutna bruttoskatteskulder på 81 miljoner EUR, främst hänförliga till temporära skillnader i immateriella och materiella anläggningstillgångar, samt övriga poster. Dessa uppvägdes av uppskjutna skattefordringar på 43 miljoner EUR avseende materiella anläggningstillgångar, uppskjutna underskottsavdrag och pensionsförpliktelser.

Mer information om skattestyruing finns på sidan 45.

Tabell 5.1.a Skatt redovisad i resultaträkningen
(miljoner EUR)

	2019	2018
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat avser:		
Kooperationsskatt	8	7
Bolagsskatt	19	17
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	1	-2
Summa aktuell skatt	28	22
Uppskjuten skatt		
Förändring i uppskjutna skatter för året	-6	20
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	2	1
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	-	-2
Summa uppskjutna skattekostnader/-intäkter	-4	19
Summa skatt i resultaträkningen	24	41

Tabell 5.1.b Beräkning av effektiv skattesats
(miljoner EUR)

	2019		2018	
Resultat före skatt		347		348
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0 %	76	22,0 %	76
Effekt av skattesatser i andra jurisdiktioner	-0,9 %	-3	-2,7 %	-9
Effekt av företag som omfattas av kooperationsskatt	-9,2 %	-32	-15,5 %	-54
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader	-1,4 %	-5	-2,4 %	-8
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	0,0 %	-	-0,6 %	-2
Justering avseende skattekostnader tidigare år	0,9 %	3	-0,3 %	-1
Övriga justeringar	-4,4 %	-15	11,3 %	39
Summa	6,9 %	24	11,8 %	41

Tabell 5.1.c. Uppskjuten skatt
(miljoner EUR)

	2019	2018
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-54	-16
Uppskjuten skatt redovisad i resultaträkningen	4	-21
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat	10	-7
Förvärv i samband med företagsförvärv	-	-12
Effekt av förändring i skattesats	-	2
Valutakursjusteringar	2	0
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december	-38	-54
Uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto		
Immateriella tillgångar	-8	-10
Materiella anläggningstillgångar	25	3
Avsättningar, pensionsförpliktelser och andra tillgångar	-12	-7
Uppskjutna underskottsavdrag	12	8
Övriga	-55	-48
Summa uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto	-38	-54
Redovisade i balansräkningen som:		
Uppskjutna skattefordringar	43	30
Uppskjutna skatteskulder	-81	-84
Summa	-38	-54

NOT 5.1 SKATT (FORTSÄTTNING)

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar, inklusive värdet av uppskjutna underskottsavdrag, om ledningen bedömer att skattefordringarna kan utnyttjas inom en överskådlig framtid genom kvittning mot skattepliktig inkomst. Bedömningen utförs på årsbasis och är baserad på budgetar och affärsplaner för kommande år.



Redovisningsprinciper

Skatt i resultaträkningen

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändringar av uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, förutom när det gäller förvärv eller poster (intäkter och kostnader) som redovisas direkt i övrigt totalresultat.

Aktuell skatt

Aktuell skatt bedöms utifrån skattelagstiftningen för enheterna i koncernen, som omfattas av kooperationsskatt eller bolagsskatt. Kooperationsskatt baseras på kooperativets kapital, medan bolagsskatt bedöms utifrån företagets beskattningsbara inkomst för året. Aktuella skatteskulder utgörs av den förväntade skatten som ska betalas/erhållas på det skattepliktiga resultatet för året, med eventuell justering av den skatt som ska betalas eller erhållas avseende föregående år, samt förskottsbelagd skatt.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet av tillgångar och skulder och deras redovisade värden i koncernredovisningen. Uppskjuten skatt redovisas dock inte på temporära skillnader vid inledande redovisning av goodwill eller som uppkommer på förvärvsdatum på en tillgång eller skuld som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från F&F-aktiviteter.

Uppskjuten skatt fastställs med hjälp av skattesatser (och lagar) som har antagits eller väsentligen antagits i slutet av rapporteringsperioden och förväntas gälla när den tillhörande uppskjutna skattefordran realiseras eller uppskjutna skatteskulden regleras. Förändring av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder till följd av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen, förutom poster som redovisas i övrigt totalresultat.

Koncernen har redovisat uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag på sammanlagt 12 miljoner EUR. Temporära skillnader för vilka uppskjutna skattefordringar inte redovisats uppgick till 27 miljoner EUR avseende uppskjutna underskottsavdrag.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får utnyttjas vid ett senare tillfälle, redovisas under övriga långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en laglig rätt att kvitta aktuella skattefordringar och skulder och när uppskjutna skatteskulder avser samma skattemyndighet. Aktuella skattefordringar och skatteskulder kvittas om företaget har en laglig rätt att kvitta och avser att antingen reglera på nettobasis, eller realisera tillgången och reglera skulden samtidigt.



Osäkerheter och bedömningar

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt avspeglar bedömningar av den faktiska framtida skatt som ska betalas avseende poster i redovisningen, med hänsyn tagen till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom avspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster och koncernens skattehantering. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som en följd av förändrade förväntningar på de framtida skattepliktiga inkomsterna, framtida lagändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeclarationer. Redovisningen av en uppskjuten skattefordran är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

NOT 5.2 ARVODE TILL REVISORER SOM VALTS AV REPRESENTANTSKAPET



Arvode till EY

Arvoden till revisorer är hänförliga till EY.

Tabell 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
(miljoner EUR)

	2019	2018
Lagstadgad revision	1,5	1,4
Andra intyg	0,1	0,1
Skattekonsultationer	0,7	0,8
Övriga tjänster	0,9	0,5
Summa arvode till revisorer	3,2	2,8

NOT 5.3 LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER



Ersättning till ledningen

Ersättningen till de 18 registrerade styrelseledamöterna bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Styrelsens ersättning justerades senast 2019. De principer som tillämpas för beräkning och fastställande av ersättningen till styrelsen beskrivs på sidan 44. Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som andra ägare. Detsamma gäller för instrument gällande individuellt kapital.

Under 2019 utökades direktionen genom att Peter Giørtz-Carlsen, CCO Europe, utsågs till styrelsen. Under 2018 återspeglade ersättningen till direktionen endast ersättningen till koncernchef Peder Tuborgh. Principer som tillämpas för direktionens ersättning beskrivs på sidan 44.

Tabell 5.3.a Arvoden till ledningen
(miljoner EUR)

	2019	2018
Styrelsen		
Löner och arvoden m.m.	1,3	1,3
Summa	1,3	1,3
Direktion (endast koncernchefen 2018)		
Fast ersättning	2,3	1,5
Pension	0,3	0,2
Kortfristiga rörliga incitament	0,6	0,1
Långfristiga rörliga incitament	0,4	0,3
Summa	3,6	2,1

Tabellen ovan inkluderar belopp som betalats under respektive rapporteringsperiod. I styrelsens ersättningspaket ingår incitamentsplaner som beskrivs på sidan 44. För 2019 var det reserverade beloppet 3,5 miljoner euro (1,9 miljoner euro föregående år). Beloppet baserades på rapporterade nyckeltal tillsammans med uppskattningar av uppnådda resultat i förhållande till peer group och följaktligen kan den slutliga framtida utbetalningen variera.³

Tabell 5.3.b Transaktioner med styrelsen
(miljoner EUR)

	2019	2018
Köp av mjölkråvara	26,0	14,9
Efterlikvid för föregående år	2,1	0,5
Summa	28,1	15,4
Oreglerade mjölkleveranser i leverantörsskulder och övriga skulder	1,5	0,7
Instrumenten avseende individuellt kapital	2,9	1,8
Summa	4,4	2,5

NOT 5.4 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE



Kontraktuella förpliktelser och åtaganden

Arlas kontraktuella förpliktelser och åtaganden uppgick till 254 miljoner EUR jämfört med 345 miljoner EUR förra året. Minskningen berodde främst på införandet av IFRS 16. Se not 5.6 för mer information.

De kontraktuella åtagandena bestod av IT-licenser, kortfristiga leasingavtal och leasingavtal avseende tillgångar med lågt värde och avtal om köp av materiella anläggningstillgångar. Garantiåtaganden uppgick till 1 miljon EUR, jämfört med 2 miljoner EUR förra året.

Som säkerhet för en hypoteksskuld, i enlighet med den danska lagen om hypotekslån, med ett nominellt värde av 966 miljoner EUR, jämfört med 800 miljoner EUR förra året, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen tror att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i de finansiella rapporterna.

NOT 5.5 HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Inga händelser med en väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna har inträffat efter balansdagen.

NOT 5.6 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernredovisning

Arlas koncernredovisning i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Arla är inte ett företag av allmänt intresse enligt EU, eftersom koncernen inte har några skuldinstrument som handlas på någon reglerad marknadsplats i EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 18 februari 2020 och presenterades för representantskapet för godkännande den 26 februari 2020.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanlagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt orealiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amla (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag som styrs gemensamt via ett kontraktssamarangemang räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösterna.

Orealiserade vinster från transaktioner med joint ventures och intresseföretag, t.ex. vinster som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen, elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt, dock endast om ingen värdenedgång ägt rum.

Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper. Vissa omklassificeringar har genomförts jämfört med tidigare. Dessa har dock ingen inverkan på nettoresultatet eller eget kapital.

Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporterade företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar.

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreseven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående mellanhavanden som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 2019. Införandet av IFRS 16 hade en väsentlig effekt på koncernredovisningen enligt beskrivningen nedan. IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte trätt ikraft. Arla kommer att införliva de nya standarderna när de blir obligatoriska.

IFRS 16 Leasingavtal

IFRS 16 Leasingavtal publicerades i januari 2016 och ersatte IAS 17 Leasingavtal, IFRIC 4, Fastställande av huruvida ett avtal innehåller ett leasingavtal, SIC-15

Förmåner i samband med teckning av operationella leasingavtal och SIC-27 Bedömning av den ekonomiska innebörden av transaktioner som innefattar ett leasingavtal. IFRS 16 fastställer principerna för redovisning, värdering, presentation och upplysningar om leasing och kräver att leasetagarna redovisar samtliga utestående leasingavgifter, så som vid redovisning av finansiella leasingavtal enligt IAS 17. Införandet av IFRS 16 förändrade redovisningsbehandlingen för leasingavtal som tidigare behandlats som operationella leasingavtal. Koncernen antog IFRS 16 prospektivt från och med den 1 januari 2019 och genomförde ingen omräkning för jämförelseändamål av rapporteringsperioden 2018.

Standarden kräver att alla leasingavtal oavsett typ, med vissa undantag, ska aktiveras som en tillgång i balansräkningen, som representerar rätten att använda den underliggande tillgången, med en motsvarande leasingkulds motsvarande nuvärdet av framtida leasingbetalningar.

För leasing som tidigare klassificerats som finansiella leasingavtal redovisade koncernen det bokförda värdet av leasingtillgången och leasingkulden omedelbart före övergången som det bokförda värdet av ROU-tillgången och leasingkulden vid tiden för den första tillämpningen. Värderingsprinciperna i IFRS 16 tillämpades först efter detta datum.

ROU-tillgångar värderades till ett belopp som motsvarar leasingkulden, justerat med beloppet för förutbetalda eller upplupna leasingbetalningar avseende det leasingavtal som redovisades i balansräkningen per den 31 december 2018.

NOT 5.6 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER (FORTSÄTTNING)

Vid tillämpningen av IFRS 16 för första gången tillämpade koncernen följande praktiska förenklingar som är tillåtna enligt standarden:

- Att använda en enda diskonteringsränta på en portfölj av leasingavtal med någorlunda likvärdiga egenskaper.
- Att redovisa operationella leasingavtal med en återstående leasingperiod på mindre än tolv månader per den 1 januari 2019 som kortfristiga leasingavtal
- Att utesluta initiala direkta kostnader för värdering av ROU-tillgången vid tidpunkten för den första tillämpningen
- Att fastställa leasingperioden i efterhand i de fall då avtalet innehåller optionen att förlänga eller säga upp hyresavtalet.

Arla har vidare valt att inte tillämpa IFRS 16 på avtal som inte har identifierats som leasingavtal enligt IAS 17 och IFRIC 4 vid fastställande av om ett arrangemang innehåller ett leasingavtal. En beskrivning av de redovisningsprinciper som tillämpats på ROU-tillgångar finns i not 3.2.1

Aktiverade ROU-tillgångar i balansräkningen uppgick per den 1 januari 2019 till 200 miljoner EUR enligt nedan.

Eventualförpliktelser avseende leasingavtal per den 31 december 2018 diskonterades med koncernens marginella diskonteringsränta på mellan 1,75 procent och 7,50 procent. Motsvarande räntebärande nettoskuld ökade med 200 miljoner EUR per den 1 januari 2019.

Följaktligen hade antagandet av IFRS 16 ingen effekt på eget kapital den 1 januari 2019.

Effekten på resultaträkningen från antagandet av IFRS 16 var en minskning av rörelsekostnaderna med 77 miljoner EUR och en motsvarande ökning av avskrivningar på 70 miljoner EUR och räntor på 7 miljoner EUR. Effekten på EBITDA var en ökning med 9 procent, medan EBIT och nettoresultatet var i stort sett oförändrade.

Skuldsättningsgraden påverkades inte nämnvärt. Effekten på kassaflödesanalysen var ett ökat kassaflöde från den löpande verksamheten på 66 miljoner EUR en motsvarande förändring av kassaflödet från finansieringsverksamheten.

IFRIC 23 Osäkerhet ifråga om inkomstskattemässig behandling

IFRIC 23 publicerades i maj 2017 och klargör hur redovisnings- och värderingskraven i IAS 12 Inkomstskatter ska tillämpas. Arla följer tolkningen vid bedömningen av upplysningar om aktuella och uppskjutna skattepositioner. Tolkningen trädde i kraft den 1 januari 2019.

Tabell 5.6.a Påverkan på balansräkning och eventualförpliktelser den 1 januari 2019

(miljoner EUR)

Operationella leasingåtaganden som redovisades som eventualförpliktelser den 31 december 2018 (diskonterade)	197
Finansiella leasingkulder redovisade i balansräkningen den 31 december 2018	2
Övriga justeringar	1
ROU-tillgångar i balansräkningen den 1 januari 2019	200

NOT 5.7 KONCERNÖVERSIKT

	Land	Valuta	Koncernandel (%)		Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK		Arla Foods amba	Danmark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Danya Foods Ltd.	Saudiarabien	SAR	75
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Syd Korea	KRW	100	AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100	Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100	Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods S.P.C.	Bahrain	BHD	100	Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Massby Facility & Services Ltd Oy	Finland	EUR	60	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50	Arla Foods Belgium S.A.	Belgien	EUR	100
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100	Walhorn Verwaltungs GmbH (i likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100	Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100	ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	33	Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100	Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Foods UK Services Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Nairn Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	51
Yeo Valley Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	Kina	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Panama S.A. (i likvidation)	Panama	USD	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50				

NOT 5.7 KONCERNÖVERSIKT (FORTSÄTTNING)

	Land	Valuta	Koncernandel (%)		Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK		Arla Foods amba	Danmark	DKK	
Arla Foods Corporation	Filippinerna	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskusten	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Global Dairy products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100				
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods FZE	Förenade Arabemiraten	AED	100
Arla Fastighets AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Årets Kock	Sverige	SEK	67	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (i likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	80	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanska rep.	DOP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH (i likvidation)	Luxemburg	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG (i likvidation)	Belgien	EUR	100	Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	20	Arla National Foods Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	40
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Tyskland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankrike	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Dofu Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Dofu Inc.	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonesien	IDR	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100				
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Brittiska Jungfruöarna	HKD	30
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypten	EGP	49	Svensk MjölK Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
				Jörd International A/S	Danmark	DKK	100

* Joint ventures ** Intresseföretag

° Företaget lämnar inte en lagstadgad årsredovisning enligt § 5 i den danska lagstiftningen
Utöver ovanstående äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.

STYRELSENS OCH KONCERNCHEFENS RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN

I dag har styrelsen och koncernchefen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2019. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter samt ESG-data ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2019 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2019.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de mest betydande risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 18 februari 2020

Peder Tuborgh
KONCERNCHEF

Peter Giørtz-Carlson
Medlem i direktionen

Jan Toft Nørgaard
Ordförande

Heléne Gunnarson
Vice ordförande

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Laursen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

Håkan Gillström
Medarbetarrepresentant

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbetarrepresentant

Harry Shaw
Medarbetarrepresentant

DE OBEROENDE REVISORERNAS BERÄTTELSE

Till ägarna i Arla Foods amba

Utlåtande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amba för perioden 1 januari–31 december 2019 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2019 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2019 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen.

Grund för utlåtande

Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar enligt de standarderna och kraven beskrivs mer utförligt i avsnittet om revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget (här nedan tillsammans ”de finansiella rapporterna”) i rapporten. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Oberoende

Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA-koden (International Ethics Standards Board for Accountants’ Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och vi har fullgjort våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa regler och krav.

Utlåtande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsberättelsen.

Vårt utlåtande om de finansiella rapporterna omfattar inte förvaltningsberättelsen, och vi gör därför inget uttalande avseende denna.

I samband med vår granskning av de finansiella rapporterna är vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och då beakta om förvaltningsberättelsen i något väsentligt hänseende inte stämmer överens med de finansiella rapporterna eller de kunskaper som vi inhämtat under revisionen, eller på annat sätt visar sig vara väsentligen felaktiga.

Dessutom är det vårt ansvar att ta ställning till om förvaltningsberättelsen ger den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Baserat på vår granskning drar vi slutsatsen att förvaltningsberättelsen stämmer överens med de finansiella rapporterna och har upprättats i enlighet med kraven i den danska årsredovisningslagen. Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Ledningens ansvar för de finansiella rapporterna

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare kraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av de finansiella rapporterna

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i de finansiella rapporterna som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög säkerhetsnivå, men inte en garanti för att en revision i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att leda till att en väsentlig felaktighet upptäcks. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

Som en del av en revision som genomförts i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi

- identifierar och bedömer riskerna för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risken för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.
- inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga i sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.
- utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.

- drar en slutsats avseende lämplighetens i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i de finansiella rapporterna, eller, om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.
- utvärderar den övergripande presentationen av strukturen hos och innehållet i de finansiella rapporterna, däribland upplysningarna, och huruvida de finansiella rapporterna representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.
- Vi inhämtar tillräckligt ändamålsenliga revisionsbevis rörande enheternas finansiella information eller koncernens affärsaktiviteter för att kunna lämna ett uttalande om koncernredovisningen. Vi är ansvariga för riktningen, tillsynen och utförandet av koncernrevisionen. Vi har hela ansvaret för vårt revisionsuttalande.

Vi kommunicerar med dem som är ansvariga för styrning rörande bland annat den planerade omfattningen av och tidpunkten för revisionen och väsentliga iakttagelser, däribland väsentliga brister i internkontrollen som vi identifierar under vår revision.

Aarhus, 18 februari 2020
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 24687

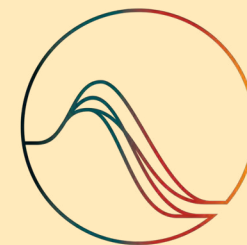
Jens Weiersøe Jakobsen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 30152

KONCERNENS ESG-DATA (MILJÖ, SOCIALT ANSVAR OCH ÄGARSTYRNING)



Skapa cirkulära system på gården

På vår väg mot ett mejeri med netto-noll klimatavtryck 2050 undersöker våra bönder i Sverige nya sätt att utnyttja kogödsel. Genom att omvandla gödsel till biogas kan bönderna i Sverige nu använda den i mjölkbilar. Biogas är också en extra inkomstkälla för dem, och gör gödningsmedel av gödsel mer näringsrikt och luktfritt.



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PRIMÄRA FINANSIELLA RAPPORTER

122 Koncernens ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning)

ANTECKNINGAR

ESG Not 1 Miljö siffror

123 ESG Not 1.1 Utsläpp av växthusgaser (CO₂e)
125 ESG Not 1.2 Andel förnybar energi
126 ESG Not 1.3 Fast avfall

ESG Not 2 Socialt ansvar

127 ESG Not 2.1 Heltidsekvivalenter
128 ESG Not 2.2 Könsfördelning och inkludering
129 ESG Not 2.3 Könskvot löner
129 ESG Not 2.4 Personalomsättning
130 ESG Not 2.5 Livsmedelssäkerhet
– Antal produktåterkallelser
130 ESG Not 2.6 Olyckor

ESG Not 3 Ägarstyrning

131 ESG Not 3.1 Könsfördelning – styrelse
131 ESG Not 3.2 Närvaro styrelsemöten
132 ESG Not 3.5

133 Den oberoende revisorns berättelse med begränsad säkerhet

KONCERNENS ESG-DATA (MILJÖ, SOCIALT ANSVAR OCH ÄGARSTYRNING)

Hållbarhet på Arla

Hållbarhet är en hörnsten i Arlas strategi. Arla strävar efter att leverera hälsosamma och näringsrika mejeriprodukter till konsumenterna globalt och företaget har åtagit sig att göra det med en ständigt minskande miljöpåverkan. För att Arla ska kunna uppnå sin mission att säkra det högsta värdet för ägarnas mjölk och samtidigt skapa möjligheter för deras tillväxt måste företaget också leverera när det gäller miljö och socialt ansvar. Arlas nyligen lanserade hållbarhetsstrategi säkerställer detta. För att visa företagets engagemang för hållbarhetsagendan och öka ansvarigheten när det gäller de mål Arla som satt upp beslutade företaget under 2019 att rapportera sina ESG-resultat (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning) i årsredovisningen.

ESG-siffrorna i nedanstående avsnitt valdes utifrån väsentlighet och i enlighet med de senaste rapporteringsriktlinjerna som publicerats av Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR – danske revisorer och Nasdaq. Härigenom syftar Arla till att ge en fullständig bild av företagets miljöpåverkan, hur anställda behandlas och hur produkternas kvalitet skyddas. Datamognad och datakvalitet beaktades också vid valet av de siffror som presenteras i detta avsnitt.

Arlas största miljöpåverkan är hänförliga till de indirekta koldioxidutsläppen, scope 3-utsläppen, närmare bestämt mjölkproduktionen på gårdarna (86 procent av de totala CO₂e-utsläppen). De flesta av världens största företag redovisar och rapporterar de direkta utsläppen från sin verksamhet (scope 1 och 2), men Arla ville gå ett steg längre och började rapportera utsläppen inom scope 3 under 2005. Från och med 2020 kommer Arla att öka rapporteringen av scope 3-utsläpp genom att

utöka datainsamlingen på gårdarna med hjälp av företagets nya globala klimatberäkningsprogram. För mer information se sidan 32.

2019 meddelade Science Based Target Initiative officiellt att Arlas utsläppsmål ligger i linje med klimatforskningen.

Våra Science Based Targets:

- Minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent för scope 1 och scope 2 i absoluta tal från 2015 till 2030
- Minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent för scope 3 per kilo obehandlad mjölk från 2015 till 2030

Utöver Science Based Targets tillkännagav Arla 2019 också ambitionen att producera mejeriprodukter med netto-noll klimatavtryck till 2050.

Den metod som används för att beräkna utsläpp på gårdsnivå utvecklas ständigt. Koldioxidavskiljning ingår t.ex. inte i metoden för närvarande och därför är siffran som presenteras här en konservativ uppskattning. När metoden utvecklas kommer det även att speglas i omräkning av baslinjen.

Arla publicerar också årligen en CSR-rapport, där företaget presenterar djupgående analyser av framstegen mot sina mål inom miljö, socialt ansvar och ägarstyrning. Där finns även en deluppsättning av de siffror som presenteras i denna rapport. Du hittar CSR-rapporten och ytterligare information om Arlas hållbarhetsarbete på företagets webbplats.

Femårig ESG-översikt

ESG Not	2019	2018	2017	2016	2015
Miljö					
CO ₂ e scope 1 (miljoner kilo)	470	497	498	483	535
CO ₂ e scope 2 (miljoner kilo)	275	263	313	334	342
CO ₂ e scope 3 (miljoner kilo)	17 758	18 073	18 217	18 292	19 802
Totalt CO₂e (miljoner kilo)	1.1	18 503	18 834	19 028	20 679
Framsteg mot 2030-målet för minskning av CO ₂ e (scope 1 och scope 2)	-15 %	-13 %	-8 %	-7 %	
Framsteg mot 2030-målet för minskning av CO ₂ e (scope 3 per kilo mjölk och vassle)	-7 %	-7 %	-6 %	-6 %	
Förnybar energi (%)	1.2	33 %	27 %	24 %	21 %
Fast avfall i produktion (ton)	1.3	33 713	34 600	32 608	32 192
Socialt ansvar					
Heltidsekvivalenter (genomsnitt)	2.1	19 174	19 190	18 973	18 765
Könsfördelning för alla anställda (% kvinnor)	2.2	27 %	27 %	26 %	26 %
Könsfördelning i ledningen (% kvinnor)	2.2	26 %	23 %	22 %	21 %
Könsfördelning i högsta ledningen (% kvinnor)	2.3	29 %	29 %	29 %	29 %
Könskvot löner, tjänstemän (man mot kvinna)	2.3	1,05	1,06	-	-
Personalomsättning (%)	2.4	12 %	12 %	11 %	14 %
Livsmedelssäkerhet – antal återkallelser	2.5	4	2	10	6
Olycksfrekvens (per miljon arbetstimmar)	2.6	6	8	10	11
Ägarstyrning					
Könsfördelning i styrelsen (%)*	3.1	13 %	13 %	12 %	7 %
Närvaro styrelsemöten (%)	3.2	96 %	99 %	99 %	98 %

*Inklusive alla styrelseledamöter, de som valts av bolagsstämman, arbetstagarrepresentanter och externa rådgivare, var andelen kvinnor 20 procent den 31 december 2019

ESG NOT 1 MILJÖSIFFROR

ESG Not 1.1 Utsläpp av växthusgaser (CO₂e)



De totala CO₂e-utsläppen minskade

För att följa upp Arlas bidrag till klimatförändringarna och framstegen mot företagets utsläppsmål rapporteras utsläppen av växthusgaser i CO₂-ekvivalenter (CO₂e). CO₂e är indelat i tre scope, enligt metoden för GHG-protokollet. De tre scopen täcker nästan hela företagets verksamhet.

De totala CO₂e-utsläppen minskade till 18 503 miljoner kilo från 18 834 miljoner kilo förra året. Minskningen kan förklaras av flera faktorer. Minskad total mjölkinvägning och ökad användning av biogas i AFls produktion var bidragande orsaker till förbättringen.

Sedan 2015 har CO₂e-utsläppen i scope 1 och 2 minskat med 15 procent, vilket innebär att vi under 2019 redan nått halvvägs mot att nå vårt Science Based Target för 2030 som är att minska utsläppen med 30 procent.

Scope 3-utsläppen per kilo mjölk har minskat med 7 procent sedan 2015 på grund av flera progressiva aktiviteter på Arlas gårdar och mer specifika metoder för att mäta och bedöma utsläppen på gårdsnivå. Detta innebär att Arla är på god väg att uppnå 2030-målet att minska scope 3-utsläppen per kilo mjölk med 30 procent.

ESG Tabell 1.1 Utsläpp av växthusgaser*
(Miljoner kilo)

CO₂e scope 1

	2019	2018	2017	2016	2015
Produktion	373	407	414	394	422
Transport	97	90	84	89	113
Totalt CO₂e scope 1	470	497	498	483	535

Totalt CO₂e scope 2

	2019	2018	2017	2016	2015
Totalt CO₂e scope 2	275	263	313	334	342

CO₂e scope 3

Utsläpp från gårdar:

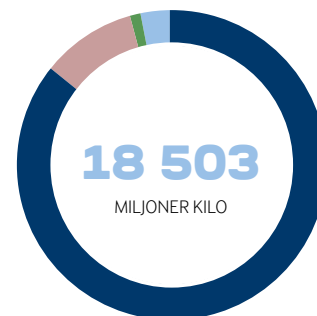
	2019	2018	2017	2016	2015
Utsläpp hänförliga till mjölkproduktion och verksamhet på gården	15 949	16 119	16 393	16 289	17 865

Utsläpp från köpta varor och tjänster:

	2019	2018	2017	2016	2015
Vassle	1 032	1 162	1 002	1 117	1 119
Förpackningar	375	371	372	418	390
Transport	294	308	325	338	302
Verksamhet	108	113	125	130	126
Totalt CO₂e scope 3	17 758	18 073	18 217	18 292	19 802

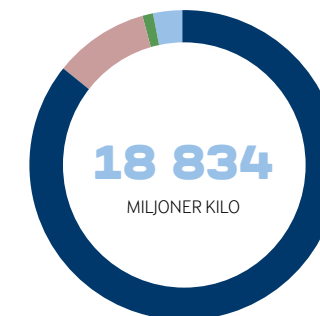
	2019	2018	2017	2016	2015
Totalt CO₂e	18 503	18 834	19 028	19 110	20 679

CO₂e-utsläpp 2019
(Miljoner kilo)



- Scope 3 från gårdar, 86 %
- Scope 3 från köpta varor och tjänster, 10 %
- CO₂e scope 2, 1 %
- CO₂e scope 1, 3 %

CO₂e-utsläpp 2018
(Miljoner kilo)



- Scope 3 från gårdar, 86 %
- Scope 3 från köpta varor och tjänster, 10 %
- CO₂e scope 2, 2 %
- CO₂e scope 1, 3 %



Redovisningsprinciper

Utsläppen av växthusgaser mäts i CO₂-ekvivalenter och indelas i tre scope.

Beräkning av CO₂-ekvivalenter

Växthusgaser är gaser som bidrar till uppvärmningen av klimatet genom att absorbera infraröd strålning. Förutom den välkända koldioxiden (CO₂) förekommer två andra viktiga växthusgaser i samband med mejeriproduktion: dikväveoxid (N₂O) och metan (CH₄). För att beräkna de totala utsläppen av växthusgaser (koldioxidavtrycket) i företaget omvandlas olika växthusgasutsläpp till koldioxidekvivalenter (CO₂e). Omvandlingen av olika gaser återspeglar deras globala uppvärmningspotential. Effekten hos de olika

gaserna beräknas enligt följande (baserat på IPCC* Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

- 1 kilo koldioxid (CO₂) = 1 kilo CO₂e
- 1 kilo metan (CH₄) = 28 kilo CO₂e
- 1 kilo dikväveoxid (N₂O) = 265 kilo CO₂e

Merparten av Arlas utsläpp är metan (t.ex. från kornas matsmältning) och dikväveoxid (t.ex. från användning av gödningsmedel på gårdar eller gödsellagring).

Utsläppen av växthusgaser kategoriseras i tre scope beroende på var de förekommer i värdekedjan och vilken kontroll företaget har över dem.

* IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) är FN:s organ för bedömning av vetenskapen om klimatförändringar.

** Enligt GHG-protokollets metod omräknas historiska siffror för växthusgasutsläpp varje år på grundval av förvärv och avyttringar. Omräkning har endast oväsentlig effekt på siffrorna.

ESG NOT 1 MILJÖSIFFROR (FORTSÄTTNING)



Redovisningsprinciper (fortsättning)

Scope 1 – alla direkta utsläpp

Scope 1-utsläpp avser verksamhet under koncernens kontroll. Den omfattar transport med Arlas fordon och direkta utsläpp från Arlas produktionsanläggningar. Scope 1-utsläpp beräknas i enlighet med den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa globala den uppvärmningspotentialen och emissionsfaktorerna på Arlas specifika verksamhetsdata.

Scope 2 – indirekta utsläpp

Scope 2-utsläpp avser de indirekta utsläpp som orsakas av energi som Arla köper in, dvs. elektricitet och värme. Scope 2-utsläpp beräknas i enlighet med den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa den globala uppvärmningspotentialen och emissionsfaktorerna på företagets specifika verksamhetsdata. Den metod som används för rapportering av scope 2 är platsbaserad rapportering, som återspeglar utsläpp till följd av elförbrukning från ett konventionellt elnät, med hjälp av en genomsnittlig emissionsfaktor för landets energimix.

Scope 3 – alla andra indirekta utsläpp

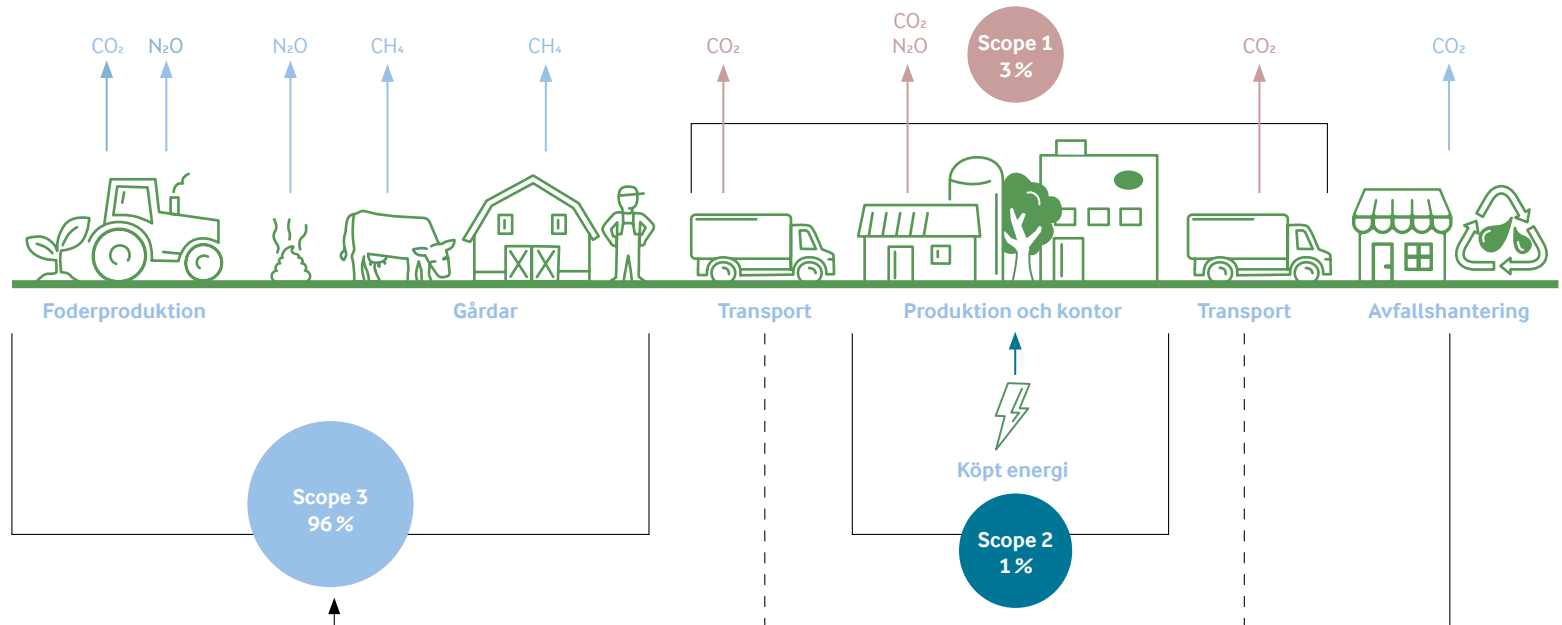
Scope 3-utsläpp avser utsläpp från källor som Arla inte äger eller kontrollerar direkt. Det omfattar utsläpp från inköpta varor och tjänster (t.ex. mjölkkråvara som köpts in från bönder eller transportleverantörer), men även slutbehandling av sålda produkter (t.ex. återvinning eller förbränning).

Scope 3-utsläpp för mjölkkråvara beräknas i enlighet med International Dairy Federations riktlinjer för koldioxidavtryck av mejeriprodukter (IDF 2015). Utsläpp i samband med mjölkkråvara omfattar, bland många andra faktorer, utsläpp från produktion och transport av foder, gödningsmedel, kornas matsmältning och gödselhantering. Beräkningar görs av externa utsläppsexperten på gårdarna med hjälp av Arlas verktyg för koldioxidbedömning. Scope 3-utsläpp från avfall på anläggningar, förpackningar, tredjepartstransporter och utvinning av bränslen beräknas genom att tillämpa den globala uppvärmningspotentialen och

emissionsfaktorerna på verksamhetsdata som är specifika för Arla.

Enligt den senaste kvantifieringen av Arlas totala klimatpåverkan låg utsläppen på 3 respektive 1 procent för scope 1 respektive 2. Scope 3-utsläpp stod för 96 procent av Arlas samlade klimatpåverkan. Mjolkproduktionen på gårdarna (däribland gaser från korna och foder- och fodertransportrelaterade utsläpp) stod för 90 procent av scope 3-utsläppen. För scopen 1 och 2 erhålls emissionsfaktorer från Sphera, ett branschledande konsultföretag. Faktorer för utsläpp på gårdsnivå erhålls från 2.0 LCA Consultants, ett danskt konsultföretag som grundats av akademiker.

Varifrån kommer våra utsläpp?



Osäkerheter och bedömningar

För närvarande uppskattas de totala utsläppen på gårdsnivå som redovisas i ESG Tabell 1.1 utifrån frivilliga klimatberäkningar på närmare hälften av Arlas gårdar och har gjort så sedan 2010. Bönderna har fått möjlighet att få utsläppen av växthusgaserna från sina gårdar bedömda av oberoende externa klimatexperter utan kostnad, och att få rekommendationer om hur de ska minska utsläppen. Den uppskattning som presenteras här kan vara snedvriden, eftersom det är troligt att mer progressiva gårdar har utnyttjat klimatberäkningen. I ett försök att väsentligt öka antalet gårdar som bedöms kommer alla bönder från år 2020 att erbjudas ett incitament på 1 eurocent per kilo mjölk för att genomföra en klimatberäkning

på gården. Metoden för att mäta utsläpp på gårdarna utvecklas med tiden. För närvarande ingår inte faktorer som potentiellt kan sänka de totala utsläppen, t.ex. koldioxidavskiljning. När metoden ändras kommer det även att speglas i omräkning av baslinjen.

En annan osäkerhet gäller datainsamling avseende förpackning och transport från våra leverantörer. Varje år skickar vi våra leverantörer en detaljerad begäran om att tillhandahålla nödvändiga uppgifter, tillsammans med en manual om hur de fyller i den tillhörande dokumentationen. En rigorös intern valideringsprocess i två steg har införts för att minimera risken för felaktig rapportering.

ESG NOT 1 MILJÖSIFFROR (FORTSÄTTNING)

ESG Not 1.2 Andel förnybar energi



Ökad andel förnyelsebar energi

Användningen av energi – inklusive värme och elektricitet – på Arlas anläggningar och kontor bidrar till klimatförändringarna, utarmning av icke-förnybara resurser och föroreningar. Som ett resultat av övergången från fossil till förnybar energi är en viktig hävstång för att uppfylla Arlas klimatambition och minska koldioxidavtrycket från scope 2-utsläpp.

2019 ökade andelen förnybar energi till 33 procent jämfört med 27 procent förra året, främst på grund av den ökade användningen av biogas i AFIs produkten.

2010 satte Arla upp som mål att öka användningen av förnybar energi till 50 procent till 2020.

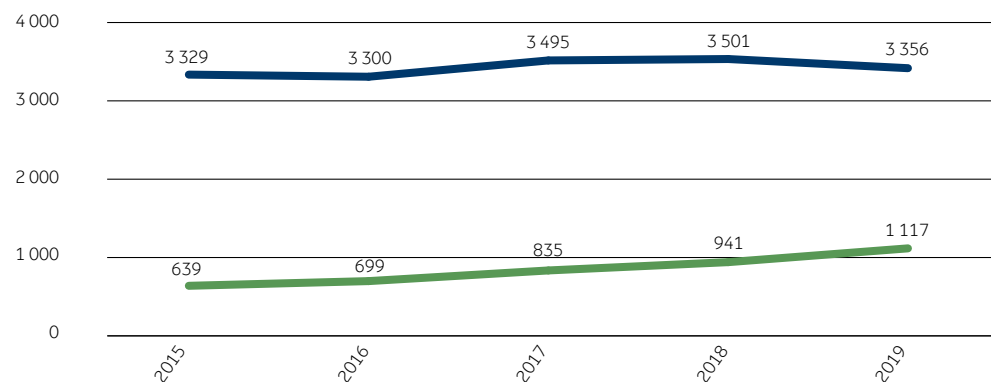
Arla förväntar sig inte längre att uppnå detta mål till 2020 på grund av företagets kapacitetsökning och expansion inom segmentet International, där förnybara energikällor är mindre tillgängliga. I linje med vår långsiktiga miljöstrategi håller vi på att utveckla nya mål och initiativ för att förändra den framtida energimixen.

ESG Tabell 1.2 Energianvändning* (1000 MWh)

	2019	2018	2017	2016	2015
Eldningsolja	138	123	117	114	129
Naturgas	1 632	1 942	1 975	1 868	1 959
Elektricitet	927	944	950	965	962
Förnybara energikällor**	654	449	410	312	238
Fjärrvärme	6	43	43	41	41
Summa	3 356	3 501	3 495	3 300	3 329
<i>Varav förnybar energi hänför sig till:</i>					
Biogas	434	234	201	111	44
Biomassa	127	121	120	119	142
Fjärrvärme baserad på förnybara energikällor	92	94	89	82	52
Förnybar el	463	492	425	387	401
Summa	1 117	941	835	699	639
Andel förnybar energi	33%	27%	24%	21%	19%

* Historiska siffror för energianvändning omräknas varje år på grundval av förvärv och avyttringar. Omräkning har endast oväsentlig effekt på siffrorna. ** Förnybara energikällor avser energi från biogas, biomassa och fjärrvärme baserad på förnybara energikällor.

Energiförbrukning (1000 MWh)



■ Energianvändning
■ Förnybar energi



Redovisningsprinciper

Energiförbrukningen på anläggningarna utgörs av förnybara och fossila bränslen och elektricitet. Förnybar energi är energi som samlas in från förnybara resurser, som naturligt fylls på, såsom sol, vind, vatten, biomassa och geotermisk värme. Elektricitet utgörs däremot av en blandning av el från förnybara och icke-förnybara källor. Den förnybara el som köps från nationella källor bedöms årligen med hjälp av en metod från Sphera, ett branschledande konsultföretag som samlar in, utvärderar och analyserar utsläppsdata baserat på de senaste vetenskapliga rönen. För att beräkna andelen förnybar energi divideras den totala användningen av förnybar energi med koncernens totala energianvändning



Osäkerheter och bedömningar

De uppgifter som presenteras i ESG Tabell 1.2 samlas årligen in från våra anläggningar och kontor. Data för energiförbrukning baseras på mätaravläsningar på varje anläggning, och därför är det mycket låg osäkerhet knuten till denna siffra.

När det gäller specifikationen av förnybar energi är det inte alltid möjligt att ta reda på hur fjärrvärmens produceras och vad som avser förnybara respektive icke-förnybara källor. Om en uppdelning inte är möjlig används konservativa antaganden och uppvärmningen rapporteras som konventionell.

ESG NOT 1 MILJÖSIFFROR (FORTSÄTTNING)

ESG Not 1.3 Fast avfall



Minskat fast avfall

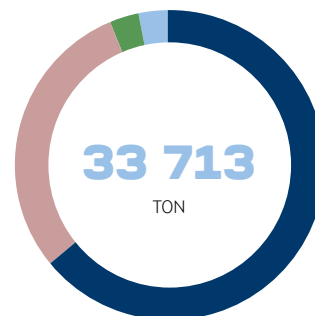
Avfall som inte kan återvinnas genom återvinning, återanvändning eller kompostering belastar miljön. Arlas mål är att 2020 generera noll kilogram avfall som måste deponeras i en avfallsanläggning (deponi). För att uppnå detta mål ökar Arla produktions effektiviteten på anläggningarna, minskar avfallet i hela tillverknings- och transportprocessen samt samarbetar med leverantörer av avfallshantering för att minska avfall och förbättra avfallshanteringen.

Under 2019 minskade det fasta avfallet till 33 713 ton jämfört med 34 600 ton förra året, den första minskningen sedan 2016. Avfall till deponi ökade till 988 ton jämfört med 933 ton förra året, på grund av expansioner till internationella marknader och kapacitetsökning i samband med dessa expansioner.

ESG Tabell 1.3 Fast avfall*
(Ton)

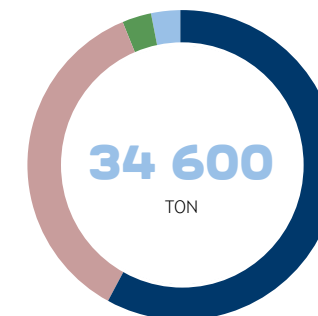
	2019	2018	2017	2016	2015
Återvunnet avfall	21 651	20 233	19 699	18 997	20 283
Avfall till förbränning med energiåtervinning	10 011	12 546	11 088	11 264	10 833
Avfall för deponering	988	933	897	1 015	991
Farligt avfall	1 063	888	924	916	999
Summa	33 713	34 600	32 608	32 192	33 106

Fast avfall, 2019



- Återvinningsbart avfall 64 %
- Avfall för förbränning 30 %
- Avfall för deponering 3 %
- Farligt avfall 3 %

Fast avfall, 2018



- Återvinningsbart avfall 58 %
- Avfall för förbränning 36 %
- Avfall för deponering 3 %
- Farligt avfall 3 %



Redovisningsprinciper

Fast avfall innefattar material som inte längre är ägnat för sin ursprungliga användning och som måste återvinnas (t.ex. återvunnet, återanvänt, komposterat) eller som inte återvinns (t.ex. deponering) – inbegriper förpackningsavfall, farligt och övrigt icke-farligt avfall. För att följa upp målet med noll avfall till deponi samlar Arla in data årligen från alla anläggningar där vi har kontroll.



Osäkerheter och bedömningar

För närvarande rapporterar Arla endast siffror för fast avfall i ESG Tabell 1.3, på grund av problem med datakvaliteten när det gäller annat avfall. Fast avfall är bara en liten del av Arlas totala avfall. Andra avfallstyper är produktavfall och avloppsvatten. Arla planerar att rapportera totala avfallssiffror från 2020. Vår ambition är att minska vårt totala avfall med 50 procent till 2030.

* Historiska siffror för fast avfall omräknas varje år på grundval av förvärv och avyttringar. Omräkning har endast oväsentlig effekt på siffrorna.

ESG NOT 2 SOCIALT ANSVAR

ESG Not 2.1 Heltidsekvivalenter



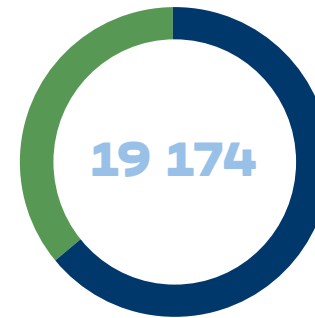
Antalet heltidsekvivalenter minskade trots expansion och förvärv på internationella marknader och Arla Foods Ingredients

Människorna är Arlas viktigaste tillgång, så det är absolut nödvändigt att veta hur företaget distribuerar dessa resurser över geografiska områden och tid. Antal anställda mäts i heltidsekvivalenter (FTE). Det totala antalet heltidsekvivalenter minskade något jämfört med föregående år trots expansionen på de internationella marknaderna, inklusive förvärvet av ostverksamheten i Mellanöstern från Mondeléz International, vilket bidrog till ytterligare 70 heltidsekvivalenter. Expansioner i Arla Foods Ingredients förklarar ökningen av antalet heltidsekvivalenter i Danmark, samtidigt som insourcing av flera IT-tjänster till det globala delade servicecentret i Gdansk ökade antalet heltidsekvivalenter i Polen med

48. Incourcing minskade dock den totala kostnaden för IT-tjänster. Ökningarna uppvägdes nästan helt av en minskning av antalet heltidsekvivalenter på de flesta kärnmarknader, däribland Tyskland, Finland och Sverige.

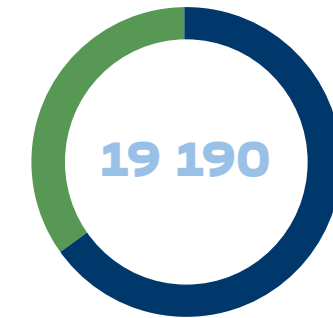
Under de senaste fem åren har FTE-nivån varit ganska stabil, men det har skett en viss förskjutning av heltidsekvivalenter från kärnländerna i Europe till Internationals marknader, särskilt MENA, något som stöder det strategiska beslutet att utvidga verksamheten utanför Europa där tillväxtutsikterna är mer lovande.

Heltidsekvivalenter uppdelad på medarbetartyp, 2019



■ Arbetare 64 %
■ Tjänstemän 36 %

Heltidsekvivalenter uppdelad på medarbetartyp, 2018



■ Arbetare 65 %
■ Tjänstemän 35 %

ESG Tabell 2.1 Heltidsekvivalenter

	2019	2018	2017	2016	2015
Danmark	7 258	7 264	7 069	6 956	7 086
Storbritannien	3 407	3 387	3 477	3 532	3 593
Sverige	2 977	3 001	3 029	3 175	3 305
Tyskland	1 681	1 759	1 809	1 780	1 828
Saudiarabien	952	965	1 009	895	863
Nordamerika	477	502	496	477	476
Polen	511	463	433	425	429
Nederländerna	339	327	320	313	317
Finland	319	325	325	321	323
Andra länder	1 253	1 197	1 006	891	805
Heltidsekvivalenter (FTE)	19 174	19 190	18 973	18 765	19 025



Redovisningsprinciper

Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter används för att mäta den aktiva arbetsstyrkan som räknas i heltidstjänster. En heltidsekvivalent på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en FTE på 0,5 motsvarar halvtid.

Den genomsnittliga FTE-siffran som redovisas i not 1.2 i koncernredovisningen och i ESG Not 2.1 beräknas som genomsnittligt antal för varje juridisk enhet under året baserat på kvartalsmätningar i slutet av varje kvartal.

Alla anställda ingår i FTE-siffran, både fast anställda och personer med tidsbegränsade avtal. Personer på långledighet, t.ex. föräldraledighet, eller långtidssjukskrivna ingår inte.

Majoriteten av de anställda inom produktion och logistik klassificeras som arbetare, medan anställda inom försäljning och administrativa funktioner klassificeras som tjänstemän. Förhållandet mellan tjänstemän och arbetare beräknas baserat på antalet FTE:er per den 31 december.



Osäkerheter och bedömningar

Medarbetardata hanteras centralt, i enlighet med GDPR. FTE-siffran rapporteras internt månadsvis. För att förbättra datakvaliteten valideras data av respektive juridisk enhet kvartalsvis genom det finansiella konsolideringssystemet.

ESG NOT 2 SOCIALT ANSVAR (FORTSÄTTNING)

ESG Not 2.2 Könsfördelning och inkludering



Andelen kvinnor i ledningen ökade

På Arla anser vi att jämlik könsfördelning är nyckeln till verksamhetens framgång. Arlas policies skiljer inte mellan män och kvinnor när det gäller beföringsmöjligheter eller lön, men kvinnor är underrepresenterade bland arbetarna i Arla, och i mindre utsträckning även bland tjänstemännen.

Arla strävar efter att skapa en arbetsplats som präglas av mångfald, ömsesidig respekt och tillit. Vi vill även främja lika möjligheter och låter våra medarbetare utveckla hela sin potential. Arla har strategier för mångfald, inkludering och för att motverka trakasserier för att dessa frågor ska hanteras på ett strukturerat sätt. Våra råd på både lokal och global nivå bidrar också till att beslut som rör arbetsplatsen gynnar både medarbetarna och Arla. Könsfördelning i styrelsen redovisas i ESG Not 3.1.

Könsfördelning (alla anställda)

2019 var andelen kvinnor av FTE:erna 27 procent, oförändrat jämfört med föregående år. Läs mer om hur vi arbetar med mångfald på sidan 37.

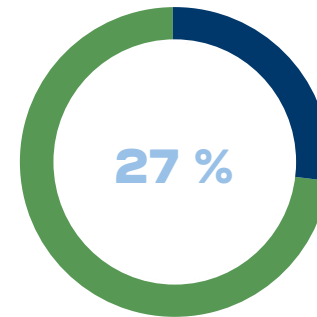
Könsfördelning (ledning)

2019 var 26 procent av personer i chefsbefattning och högre kvinnor, jämfört med 23 procent 2018.

Könsfördelning (ledning)

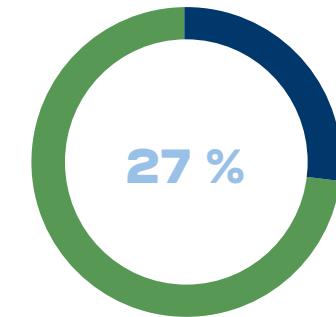
2019 var 29 procent av koncernledningen kvinnor. Könssammansättningen är oförändrad sedan 2016.

Könsfördelning för alla anställda, 2019



■ Kvinnor 27 %
■ Män 73 %

Könsfördelning för alla anställda, 2018



■ Kvinnor 27 %
■ Män 73 %

ESG Tabell 2.2.a Könsfördelning för alla anställda (alla anställda)

	2019	2018	2017	2016	2015
Total andel kvinnor	27 %	27 %	26 %	26 %	27 %

ESG Tabell 2.2.b Könsfördelning i ledningen (mångfald i ledningen)

	2019	2018	2017	2016	2015
Andelen kvinnor på chefsnivå eller högre	26 %	23 %	22 %	22 %	21 %

ESG Tabell 2.2.c Könsfördelning i högsta ledningen

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel kvinnor i koncernledningen (EMT)	29 %	29 %	29 %	29 %	13 %



Redovisningsprinciper

Könsfördelning (alla anställda)

Könsfördelning definieras som andelen kvinnliga heltidsekvivalenter i förhållande till det totala antalet heltidsekvivalenter. Könsfördelningen baseras inte på de genomsnittliga heltidsekvivalenter som beskrivs i ESG Not 2.1, utan antalet FTE:er den 31 december 2019. Den täcker alla anställda, både arbetare och tjänstemän.

Könsfördelning (i ledningen)

På Arla definieras könsfördelning i ledningen som andelen kvinnliga heltidsekvivalenter i chefspositioner och över i förhållande till det totala antalet heltidsekvivalenter på chefsnivå och över.

Könsfördelning i högsta ledningen

Könsfördelning i högsta ledningen definieras som andelen kvinnor som är representerade i koncernledningen (EMT).



Osäkerheter och bedömningar

Könsfördelningen i ledningen har tidigare rapporterats externt. Antalet baserades dock på antalet anställda och inte på FTE:er. I enlighet med rekommendationerna för ESG-rapportering baseras de siffror som presenteras här på heltidsekvivalenter. Jämförelsetalen avseende 2015–2018 har omräknats för att spegla den förändrade beräkningsmetoden och kan därför inte jämföras med siffror i tidigare publikationer.

ESG NOT 2 SOCIALT ANSVAR (FORTSÄTTNING)

ESG Not 2.3 Könskvot löner



Klyftan mellan mäns och kvinnors löner minskade

Att betala lika lön för lika arbete oavsett kön är ett grundläggande krav för ett etiskt och ansvarstagande företag. På Arla ligger män och kvinnor som utför samma eller likvärdigt jobb på samma lönenivå. Detta säkerställs genom väldefinierade och fasta löneband för alla jobbkategorier.

Det främsta syftet med könskvoten avseende lön är att säkerställa en rättvis behandling mellan könen och visa var kvinnor är representerade i företagshierarkin. På Arla låg 2019 medianlönen för män 5 procent högre än medianlönen för kvinnor, jämfört med 6 procent förra året. Förbättringen förklaras främst av ett ökat antal kvinnor i ledande befattningar (chefnivå eller högre).

ESG Tabell 2.3 Könskvot löner

Könskvot löner

2019	2018
1,05	1,06



Redovisningsprinciper

Könskvoten avseende löner definieras som medianlönen för män dividerat med medianlönen för kvinnor. Den lön som används i beräkningen omfattar kontraktuell grundlön medan pension och andra förmåner inte ingår.



Osäkerheter och bedömningar

I enlighet med rekommendationerna för ESG-rapportering från Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR och Nasdaq bör den totala arbetsstyrkan ingå i ekvationen. Men på grund av databegränsningar redovisar vi bara könskvoten avseende löner för tjänstemän. Vi bedömer att klyftan skulle bli mindre om arbetare inkluderades, eftersom män är överrepresenterade bland arbetare.

ESG Not 2.4 Personalomsättning



Personalomsättningen var stabil

Att locka och behålla rätt personer är absolut nödvändigt för att Arlas verksamhet ska bli framgångsrik. Personalomsättningen visar fluktuationerna i arbetsstyrkan. Omsättningen är uppdelad i frivillig (dvs. en anställd lämnar företaget) och ofrivillig (dvs. en anställd avskedas). Med en sådan differentiering är omsättningen en indikator för förmågan att behålla talanger i Arla och signalerar även verksamhetens effektivitet.

Personalomsättningen uppgick 2019 till 12 procent, oförändrat från förra året. Det anses vara en normal nivå. Den frivilliga omsättningen har varit mycket stabil de senaste åren, trots betydande organisatoriska förändringar. 2019 uppgick den till 8 procent av omsättningen.

ESG Tabell 2.4 Personalomsättning

	2019	2018	2017	2016	2015
Frivillig omsättning	8 %	8 %	8 %	9 %	-
Ofrivillig omsättning	4 %	4 %	3 %	5 %	-
Total omsättning	12 %	12 %	11 %	14 %	-



Redovisningsprinciper

Personalomsättningen beräknas som förhållandet mellan det totala anställda som lämnar företaget jämfört med det totala antalet anställda under samma period. Antalet avser antalet anställda och inte FTE:er.

Omsättningen beräknas för alla som är fast anställda och inkluderar flera anledningar till att lämna företaget, däribland pension, avsked och uppsägning. En person anses ha lämnat företaget från den månad då lönen inte längre betalas ut (eftersom vissa anställda kan få ersättning under ett par månader efter avsked).



Osäkerheter och bedömningar

Från och med 2016 registrerades omsättningsdata enligt standardmetoder och i ett centralt system. För att säkerställa jämförbara och högkvalitativa data redovisas endast omsättningssiffrorna för 2016–2019.

ESG NOT 2 SOCIALT ANSVAR (FORTSÄTTNING)

ESG Not 2.5 Livsmedelssäkerhet – Antal produktåterkallelser



Antalet produktåterkallelser ökade, men låg fortfarande på en mycket låg nivå

För Arla som globalt livsmedelsföretag är livsmedelssäkerhet centralt. Arlas kärnansvar är att se till att våra produkter är säkra att äta och dricka och att det tydligt och korrekt anges på förpackningen vad produkten innehåller. Livsmedelssäkerhet är också en av våra viktigaste indikatorer gentemot konsumenterna, och visar om Arlas produkter produceras och märks enligt högsta kvalitetsstandard.

2019 ökade antalet produktåterkallelser till fyra jämfört med två förra året. Arla strävar efter att alla produkter ska vara säkra att konsumera och arbetar kontinuerligt i hela värdekedjan, inklusive på gårdsnivå, för att minska antalet återkallelser till så nära noll som möjligt. Alla produktincidenter måste hanteras i tid för att garantera säkerheten för våra konsumenter samt lagenligheten, produktkvaliteten och varumärkesskyddet (Arla eller handelns egna märken). Hanteringen av alla offentliga återkallelseincidenter följer en detaljerad och standardiserad process. Produktincidentshanteringen testas också varje år.

ESG Tabell 2.5 Återkallelser

	2019	2018	2017	2016	2015
Antal återkallelser	4	2	10	6	7



Redovisningsprinciper

I enlighet med rapporteringsstandarderna för ESG definieras produktåterkallelser som offentliga återkallelser. En offentlig återkallelse är den åtgärd som vidtas när produkter utgör en väsentlig risk vad gäller livsmedelssäkerhet, en juridisk risk eller en risk som påverkar varumärkesintegriteten. Offentlig återkallelse är endast relevant om produkterna finns tillgängliga för konsumenterna på marknaden. En offentlig återkallelse omfattar två typer av återkallelser, som utlöses när en offentlig återkallelse inträffar, och används och rapporteras internt: leveransstopp (innan produkten kommit ut på marknaden) och indragning.

Offentliga återkallelser rapporteras så snart de inträffar, och en incidentrapport måste fyllas i om varje incident inom två veckor från det första meddelandet om problemet. Det totala antalet offentliga återkallelser rapporteras externt på årsbasis.

ESG Not 2.6 Olyckor



Färre olyckor

Företaget har en lång och komplex värdekedja och erbjuder en mängd olika arbeten i olika regioner. Medarbetarna är nyckeln till framgång för Arla, och ambitionen är att se till alla medarbetare har säkra och hälsosamma arbetsförhållanden. Arla strävar efter att helt undvika olyckor, skador och arbetsrelaterade sjukdomar. Ett systematiskt tillvägagångssätt för fastställande av mål tillämpas för att reducera risk och

problem, i ett nära samarbete med medarbetare i hela organisationen.

Olyckor som leder till skador kan leda till förlorad tid (LTA) och mindre skador som inte leder till någon förlorad tid. Nedan redovisas antalet LTA per 1 miljon arbetstimmar.

ESG Tabell 2.6 Olyckor

(per 1 miljon arbetstimmar)

	2019	2018	2017	2016	2015
Olycksfrekvens	6	8	10	11	14



Redovisningsprinciper

Olyckor definieras som en plötslig och oplanerad händelse som resulterar i personskada, ohälsa eller skada på eller förlust av egendom, anläggning, material eller miljö, eller förlust av affärsmöjlighet.

En LTA är en arbetsplatskada som en anställd har lidit under arbetet som leder till frånvaro en eller fler dagar från arbetet på schemalagda arbetsdagar/skift. En olycka anses vara en LTA endast när den anställda inte kan utföra sina vanliga arbetsuppgifter, behöver tid för återhämtning eller tilldelas ändrade arbetsuppgifter under återhämtningsperioden.

En person som drabbas av en arbetsplatsrelaterad skada eller sjukdom är skyldig att rapportera till sin gruppleddare/chef så snart som rimligen är möjligt, oavsett allvarlighetsgrad. Medarbetare på alla anläggningar har tillgång till en mobilapp där de snabbt och enkelt kan rapportera eventuella olyckor. Anmälan

måste göras innan den skadade personen lämnar arbetet. Olyckor som rapporteras efter arbetsdagens slut kanske inte godkänns som arbetsplatsolycka. Det kan dock förekomma att olyckor inte rapporteras. Antalet olyckor rapporteras till styrelsen och koncernledningen varje månad.



Osäkerheter och bedömningar

Under 2019 erbjöd Arla medarbetarna omfattande utbildning för att säkerställa att de rapporterar olyckor på ett korrekt sätt, och i rätt tid, som ett försök att avsevärt öka arbets säkerheten. Som ett resultat upplevde vi en ökning av rapporterade olyckor, vilket gjorde det möjligt för företaget att bättre förstå de faktorer som kan leda till olyckor och att vidta proaktiva åtgärder för att förhindra sådana situationer.

ESG NOT 3 ÄGARSTYRNING

ESG Not 3.1 Könsfördelning – styrelse



Andelen kvinnor oförändrad från föregående år

En jämn könsfördelning i styrelsen är viktig, dels för att säkra representationen av båda könen på en hög nivå, dels för att få olika perspektiv på verksamheten. Att säkerställa en jämn könsfördelning i styrelsen är också ett lagkrav i Danmark. Den nuvarande styrelsen består av femton ägare, tre arbetstagarrepresentanter och två externa rådgivare, och endast ägarrepresentanterna väljs på bolagsstämman av representantskapet. Fyra av dessa 20 styrelseledamöter är kvinnor, vilket återspeglar en fördelning på 20 procent kvinnor och 80 procent män. Detta utgör en förbättring med 7 procentenheter

jämfört med förra året och har påverkats positivt av att två oberoende externa rådgivare tillkommit. I enlighet med paragraf 99b i den danska årsredovisningslagen lämnar vi även ut uppgifter om styrelsesammansättning avseende de ledamöter som valts av representantskapet. 2019 var två av 15 lantbrukare i styrelsen kvinnor, vilket motsvarar en fördelning på 13 procent kvinnor och 87 procent män, oförändrat jämfört med föregående år. 2018 satte Arla upp som mål att om fyra år ha uppnått en kvinnlig representation i styrelsen på minst 20 procent.

ESG Tabell 3.1 Könsfördelning i styrelsen

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel kvinnor bland styrelseledamöter	13 %	13 %	12 %	7 %	7 %



Redovisningsprinciper

Könsfördelningskvoten beräknas utifrån stämموvalda styrelseledamöter och exkluderar arbetstagarrepresentanter och styrelsens rådgivare.

ESG Not 3.2 Närvaro styrelsemöten



Stabil närvaro på styrelsemöten

Närvaro på styrelsemöten säkerställer att alla Arlas ägare och medarbetare är representerade när viktiga strategiska beslut fattas. Styrelseledamöterna i Arla är mycket engagerade, och i allmänhet deltar alla styrelseledamöter i alla möten om de inte är förhindrade på grund av hälsoskäl.

Under 2019 minskade styrelsen närvaron till 96 procent från 99 procent föregående år, men ligger fortfarande på en exceptionellt hög nivå. Information om styrelseledamöter finns på sidorna 39-41.

ESG Tabell 3.2 Närvaro styrelsemöten

	2019	2018	2017	2016	2015
Antal möten	10	13	9	9	10
Närvaro	96 %	99 %	99 %	98 %	97 %



Redovisningsprinciper

Närvaro på styrelsemöten beräknas som förhållandet mellan summan av styrelsemöten som besöktes per styrelseledamot och den totala möjliga närvaron.

Nuvarande styrelse består av tre arbetstagarrepresentanter, två externa rådgivare och femton ägare. Vid beräkning av styrelsens mötesnärvaro ingår alla tjugo styrelseledamöter.

ESG NOT 3 ÄGARSTYRNING (FORTSÄTTNING)

ESG Not 3.5

Grund för upprättandet

Koncernens ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning) bygger på löpande månatliga och årliga rapporteringsrutiner. Koncernens data följer med samma konsolideringsprinciper som koncernredovisningen, såvida de inte beskrivs separat i definitionsavsnittet under respektive ESG-notering. Alla rapporterade data följer samma rapporteringsperiod som koncernredovisningen.

Väsentlighet och rapporteringsomfattning

Vid upprättandet av koncernens ESG-data fokuserar ledningen på att presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för våra intressenter, eller som relevanta yrkesgrupper eller myndigheter rekommenderar att man presenterar.

För att fastställa vad som är väsentligt genomfördes 2017 en analys som omfattade konsumenter, kunder, ägare, ideella organisationer och finansinstitut i Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland. Alla intressentgrupper fick enkäten och ombads att rangordna 22 områden efter hur viktiga de är. Dessutom intervjuade man en grupp ideella organisationer för att få en djupare

förståelse för deras åsikter och synpunkter. Förutom att prioritera koncernens verksamhet används resultaten för att förbättra kommunikationsprocesserna och bredda rapporteringsomfattningen. Baserat på resultat från väsentlighetsanalyser och ständig uppföljning av konsumenternas preferenser identifierades klimat, livsmedelssäkerhet och djurvälstånd som fokusområden. Återvinning och avfall, transparent och ansvarsfull verksamhet och mångfald var också av stor betydelse för Arlas intressenter.

Siffrorna i avsnittet om koncernens ESG-data valdes delvis ut baserat på väsentlighetsanalysen, men även med tanke på mognaden hos data för att säkerställa hög datakvalitet för varje nyckeltal. I vissa fall drogs slutsatsen att den nuvarande datasparnings- eller insamlingskapaciteten inte ger tillräcklig datakvalitet för att möjliggöra upplysningar av högsta standard, trots att siffrorna kan vara av väsentlig betydelse för intressenterna. I dessa fall har de nödvändiga åtgärderna för att förbättra datasparningen och insamlingen initierats och planen är att utvidga ESG-rapporteringen under 2020 och senare.

Detta avsnitt är inspirerat av de principer och rekommendationer som lämnas av Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR – danske revisorer och Nasdaq, och som under 2019 publicerades i ett häfte med rapporteringsriktlinjer för ESG. Baserat på datamognad och tillgänglighet bör de ESG-siffror som nämns ovan läggas till i detta avsnitt. För de kommande åren är planen att bredda omfattningen av rapporteringen för att fullt ut följa bästa praxis i ESG-rapporteringen.

Ovanstående prioriteringar återspeglas i hela årsredovisningen: naturliga produkter (sidorna 20, 21 och 33), jordbruksmetoder (sidan 32), styrningsprinciper (sidan 35) och mångfaldspolicy (sidan 38) rapporteras utförligt i förvaltningsberättelsen. I detta avsnitt presenteras definitioner, data och redovisningsprinciper relaterade till Arlas utsläpp av växthusgaser (not 1.1), livsmedelssäkerhet (not 2.5), avfall och återvinning (not 1.3) och mångfald (not 2.2 och 2.3), vilket gör Arlas verksamhet mer transparent och ansvarsfull.

Jämförelsesiffror

I linje med riktlinjerna för ESG-rapportering presenteras där så är möjligt miljödata i absoluta tal för att säkerställa jämförbarhet. I förekommande fall ingår en åtgärd för framsteg mot Arlas tidigare kommunicerade interna mål. Vid nya fusioner och förvärv justeras baslinjen för att bättre återspegla den förändrade verksamheten.

DEN OBEROENDE REVISORNS BERÄTTELSE MED BEGRÄNSAD SÄKERHET

Till intressenterna i Arla Foods Amba

Arla Foods Amba anlät oss för att göra en översiktlig granskning (med begränsad säkerhet) av de uppgifter som beskrivs nedan och i koncernens ESG-rapporter (miljö-, socialt ansvar och ägarstyrning) i årsredovisningen på sidorna xx för perioden 1 januari 2019–31 december 2019.

Vi ska dra slutsatser om huruvida ESG-rapporten har utarbetats i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna xx. Den grad av säkerhet som uttrycks i slutsatsen är begränsad.

Slutsats med begränsad säkerhet

På grundval av de genomförda förfarandena och de bevis som erhållits har det inte framkommit något som får oss att tro att Arlas ESG-rapport i årsredovisningen för perioden 1 januari 2019 till 31 december 2019 inte i alla väsentliga avseenden har utarbetats i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna 122-132.

Ledningens ansvar

Arlas ledning ansvarar för utarbetandet av ESG-rapporten i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna xx. Arlas ledning är också ansvarig för sådan intern kontroll som ledningen anser nödvändig för att möjliggöra utarbetandet av ESG-rapporter som är fria från väsentliga vilseledande uppgifter, oavsett om dessa beror på bedrägeri eller fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om Arlas ESG-rapport i årsredovisningen baserat på våra rutiner. Vi har utfört våra rutiner i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revision eller översiktlig granskning av historisk finansiell information och ytterligare krav enligt den danska revisionslagstiftningen för att uppnå en begränsad säkerhet för vår slutsats.

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab lyder under International Standard on Quality Control (ISQC) 1 och använder därmed ett omfattande kvalitetskontrollsystem, dokumenterade policyer och rutiner för efterlevnad av etiska krav, yrkesstandarder, tillämpliga krav i dansk lag och andra föreskrifter.

Vi uppfyllde kraven på oberoende och andra etiska normer enligt god revisionssed utfärdad av FSR – Danske Revisorer, som förlitar sig på allmänna principer om integritet, objektivitet, yrkesmässig kompetens och vederbörlig omsorg, konfidentialitet och professionellt uppträdande.

Som en del av vår undersökning genomförde vi nedanstående:

- Intervjuer med relevant företagspersonal med ansvar för hållbarhetsstrategi, ledning och rapportering, på Arlas huvudkontor i Viby.
- Bedömning av om uppgifter har samlats in, bedömts och kvalitetsgranskats enligt Arlas manual för insamling av ESG-data
- Analytiska granskningar, inklusive trendanalyser, av data som tillhandahållits av Arla
- Utvärdering av lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar
- Slumpmässigt testat om data stöds av tillräckliga bevis

Vi anser att våra förfaranden ger en rimlig grund för vår slutsats. De förfaranden som utförs i samband med vår undersökning är mindre omfattande än de som utförs i samband med ett uppdrag med rimlig säkerhet. Följaktligen är graden av säkerhet för vår slutsats betydligt längre än den säkerhet som skulle erhållas om vi hade utfört ett uppdrag med rimlig säkerhet.

Viby, 18 februari 2020
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen	Carina Ohm
Auktoriserad revisor	Associate Partner
MNE-nr 24687	

ORDLISTA

A contopriset är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

Arlagården® är namnet på vårt kvalitetsprogram.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus nettovinsten per kilo invägd medlemsmjölk under perioden. Det mäter värdeskapande per kilo ägarmjölk inklusive balanserade vinstmedel och efterlikvid.

BEPS betyder Base Erosion och Profit Shifting, ett initiativ utfärdat av OECD som består av 15 åtgärder som är avsedda att förse regeringar med inhemska och internationella instrument som ska komma tillrätta med skatteundandragande, säkerställa att vinster beskattas där ekonomisk verksamhet utförs som genererar vinst och där värde skapas.

Biogas är en blandning av gaser som produceras genom nedbrytning av organiskt material i avsaknad av syre, främst metan och koldioxid. På Arla produceras biogas främst av kogödsel.

Biomassa är vegetabiliskt eller animaliskt material som används för energiproduktion. Det kan vara odlade energigrödor, trä- eller skogsrester, avfall från livsmedelsgrödor, trädgårdsodling, livsmedelsbearbetning, djuruppfödning eller mänskligt avfall från avloppsreningsverk.

Capex innebär investeringar.

Digital reach (räckvidd) definieras som engagemang i Arlas digitala innehåll, dvs. att en person tillbringar mer än två minuter på vår webbplats, tittar på våra YouTube-videor till slutet samt gillar eller kommenterar innehåll på våra sociala medieplattformar.

Digitalt engagemang definieras som antalet interaktioner som konsumenterna har genom digitala kanaler. Interaktionen mäts på ett antal olika sätt, t.ex. genom visning av en video på alla mediekanaler i mer än tio sekunder, besök på en webbsida, kommentarer, gilla-markeringar eller delning på sociala media.

EBIT är en förkortning av resultat före räntor och skatt, och ett mått på vinsten från den löpande verksamheten.

EBITDA är en förkortning av resultat före räntor skatt, av- och nedskrivningar i den löpande verksamheten.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av den totala omsättningen.

EMEA är en förkortning som avser Europa, Mellanöstern och Afrika.

F&F är en förkortning av fusioner och förvärv.

FMCG är en förkortning som avser snabbbröliga konsumtionsvaror.

Fritt kassaflöde definieras som kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för kassaflöde från investeringsverksamheten.

FTE är en akronym som betyder heltidsekvivalenter. Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter (FTE) används för att mäta den aktiva arbetsstyrkan som räknas i heltidstjänster. En heltidsekvivalent på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en FTE på 0,5 motsvarar halvtid.

GDPR är en akronym för den allmänna dataskyddsförordningen, som reglerar dataskydd och integritet i Europeiska unionen (EU) och Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES). Den behandlar också överföringen av personuppgifter utanför EU- och EES-områdena. GDPR syftar i första hand till att ge enskilda personer kontroll över sina personuppgifter och förenkla regelverket för internationella företag genom en enhetlig förordning inom EU.

GHG-protokollet (GHGP) tillhandahåller redovisnings- och rapporteringsstandarder, branschvägledning samt beräkningsverktyg för utsläpp av växthusgaserna. Det fastställer en heltäckande, global och standardiserad ram för mätning och hantering av utsläpp från verksamheter i privat och offentlig sektor, värdekedjor, produkter, städer och policyer.

Handelns egna märken avser varumärken som ägs av dagligvaruhandeln, men tillverkas av Arla enligt kontrakt.

Hydrolyserat vassleprotein är ett koncentrat eller isolat där vissa aminobindningar har brutits ned på grund av att proteinet exponerats för värme, syror eller enzymer. Tack vare förbehandlingen absorberas de hydrolyserade proteinerna lättare i magen än vasslekoncentrat eller isolat.

I farten, on-the-go, avser mat som konsumeras medan konsumenten är på språng, och även förpackningslösningar som stöder denna konsumtionstrend.

Icke-GMO (genetiskt modifierade organismer), t.ex. med avseende på fodergrödor till kor.

Incoterms hänvisar till International Commercial Terms. Det är en rad på förhand definierade kommersiella villkor som offentliggjorts av Internationella handelskammaren (ICC) avseende internationell handelsrätt. De används i stor utsträckning i internationella affärstransaktioner eller upphandlingsprocesser och deras användning uppmuntras av handelsråd, domstolar och internationella jurister.

Innovationspipeline definieras som nettomarginalintäkterna från innovationsprojekt upp till 36 månader från lanseringen.

Internationals andel av verksamheten definieras som omsättningen från International i procent av omsättningen från International och Europa.

Kapacitetskostnader definieras som de allmänna driftskostnaderna och inkluderar personalkostnader, underhåll, energi, städning, IT, resor och rådgivning.

Kolinlagring avser en naturlig eller artificiell process genom vilken koldioxid avlägsnas från atmosfären och hålls kvar i fast eller flytande form.

KPI är en förkortning av konsumentprisindex.

ORDLISTA (FORTSÄTTNING)

Laktalbumin, kallas även "vassleprotein", är albuminet i mjölk och utvinns från vasslen.

Matkasse är en prenumerationstjänst/foodservice-affärsmodell där ett företag skickar kunder färdiga matportioner, och ibland delvis färdiglagade ingredienser, och recept för att tillreda hemlagad mat.

MENA är en förkortning som avser Mellanöstern och Nordafrika.

Mjölkinvägning definieras som den totala mjölkinvägningen i kilo från ägare och leverantörer.

Nettorörelsekapital är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, inklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjölk är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

OCI är en akronym som används för övrigt totalresultat. Det inkluderar intäkter, kostnader, vinster och förluster som ännu inte har realiserats.

OECD avser Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

QEHS står för kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet. Det är en avdelning inom Arlas produktionskedja som skyddar produktionskvaliteten och -säkerheten.

Resultatandel definieras som förhållandet mellan periodens resultat allokerat till Arla Foods ägare, och den totala omsättningen.

Resultatmarginal är ett mått på lönsamhet. Det är det belopp med vilket försäljningsintäkterna överstiger kostnaderna i en verksamhet.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar plus pensionsförpliktelser.

Räntebärande nettoskuld definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

SEA är en förkortning av Sydostasien.

Segmentet förädlad protein innehåller produkter med olika specialfunktioner och sammansättningar, jämfört med standardprotein koncentrat med en proteinhalt på cirka 80 procent.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder, inklusive pensionsförpliktelser, och EBITDA. Det möjliggör utvärdering av förmågan att betala framtida skulder och åtaganden. Det långsiktiga målet för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

SMP är en förkortning som avser skummjölkpulver.

Soliditet är förhållandet mellan eget kapital exklusive minoritetsintressen och totala tillgångar, och är ett mått på Arlas finansiella styrka.

Strategiska varumärken definieras som produkter som säljs under varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

Tradingandel är ett mått på den totala mjölkkonsumtionen för att producera industriprodukter jämfört med den totala mjölkkonsumtionen, dvs. baserat på volymer. Industriprodukter (råvara) säljs med lågt eller inget mervärde till andra företag som använder dem i sin produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

USD-kopplade valutor är valutor som rör sig i samma riktning som USD (dvs. när USD faller mot EUR, faller de också mot EUR). Valutorna i MENA-regionen och kinesisk yen är typiska exempel.

Varumärkesandel mäter omsättning från strategiska varumärken som en andel av den totala omsättningen och definieras som kvoten mellan omsättning från strategiska varumärkesprodukter och den totala omsättningen.

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer från strategiska varumärken samtidigt som priserna hålls konstanta. Det benämns även varumärkestillväxt i rapporten.

WMP är en förkortning som avser helmjölkspulver.

Övriga stödvarumärken är andra varumärken än Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® och mjölk-baserade drycker, som bidrar till den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken.

Projektleddning: Corporate external reporting, Arla. Design och produktion: We Love People. Översättning: Semantix.

Foto: Hans-Henrik Hoeg och Arla. Årsredovisningen publiceras på engelska, danska, svenska, tyska, franska och nederländska. Endast den engelska texten är juridiskt bindande. Översättningen är gjord endast av praktiska orsaker.

Moderbolagets finansiella rapporter

Koncernredovisningen representerar, i enlighet med § 149 i den danska årsredovisningslagen, ett utdrag ur Arlas fullständiga årsredovisning. För att göra denna redovisning mer överskådlig och användarvänlig har vi valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods Amba. Moderbolagets årsrapport är en integrerad del av hela årsredovisningen och finns på www.arlafoods.com. Vinstdelning och efterlikvid från moderbolaget redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen. Den fullständiga årsrapporten innehåller uttalanden av styrelsen och direktionen, samt den oberoende revisorns berättelse.

FÖRETAGSKALENDER 2020

Finansiella rapporter och viktiga händelser



**27
FEBRUARI**

Offentliggörande av koncernredovisning
för 2019



**7-8
OKTOBER**

Representantskapets möte

**26-27
FEBRUARI**

Representantskapets möte



**29
AUGUSTI**

Offentliggörande av koncernens
halvårsresultat för 2020





Arla Foods a.mba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB

SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se