



JAARVERSLAG 2023





Op de voorpagina:
Kevin Anhamm, het innovatiebedrijf
van Arla in Midden-Europa,
Kampt-Lintfort, Duitsland.



In het hart van Noordrijn-Westfalen, Duitsland, beheert Kevin Anhamm het eerste innovatiebedrijf van Arla in Midden-Europa met zijn vrouw Rebecca, één fulltime werknemer, één parttime werknemer en twee stagiairs. Dit betekent dat er nu in alle vier Europese Arla-gebieden een innovatiebedrijf is. Deze bedrijven dienen als proeftuin voor nieuwe ideeën en projecten om onze CO₂e-voetafdruk op het bedrijf te verbeteren.

Op het bedrijf van Kevin ligt de nadruk op voer-efficiëntie, biodiversiteit en vooral dierenwelzijn. Kevin hecht veel waarde aan het welzijn van zijn 295 Holstein-melkkoeien met 180 vrouwelijke nakomelingen en investeert hier voortdurend in. Kevin streeft ernaar om zijn bedrijf voortdurend te ontwikkelen en voorop te blijven lopen in de moderne landbouw. De externe opening van het innovatiebedrijf in Midden-Europa staat gepland voor april 2024.

OVER DIT VERSLAG

Dit is ons gedetailleerd jaarverslag van de financiële en duurzaamheidsprestaties van Arla Foods, risico's, de strategie en bestuursaangelegenheden. Het omvat onze geconsolideerde jaarrekening en onze extern gecontroleerde duurzaamheidsverklaringen.

In 2022 hebben we onze financiële en duurzaamheidsrapporten (ESG) geïntegreerd in één alomvattend verslag om de transparantie van onze rapportage te vergroten en onze belanghebbenden een holistisch beeld te geven van de prestaties en waardecreatie van ons bedrijf op de lange termijn. In 2023 hebben we verdere wijzigingen aangebracht in het verslag om het in overeenstemming te brengen met de structuur en vereisten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) volgens de EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die Arla in 2025 moet implementeren.

ESRS-structuur en -vereisten

Volgens de ESRS zijn bedrijven verplicht om hun milieu-, sociale en governance-informatie (ESG) bekend te maken in een speciale sectie genaamd 'Sustainability Statements', die binnen het managementoverzicht wordt geplaatst. Om aan deze vereiste te voldoen, is het gedeelte met ESG-gegevens, dat in het verslag van vorig jaar na de jaarrekening stond, nu geïntegreerd in de hoofdstukken over milieu, maatschappij en goed bestuur op [pagina's 28-86](#).

In het eerste hoofdstuk van de duurzaamheidsverklaringen geven we een gedetailleerde beschrijving van onze dubbele materialiteitsbeoordeling en geven we een overzicht van de ESRS-onderwerpen die we als materieel hebben aangemerkt. In de volgende paragrafen rapporteren we over onze impact, ambities, beleid, strategieën, acties, middelen en voortgang naar

doelen voor elk van deze materiële onderwerpen. Gebruik de gekleurde paginalabels om door de paginastructuur te navigeren en deze te begrijpen. Op pagina 154 vindt u een gedetailleerd overzicht van alle ESRS-vereisten voor informatieverschaffing die in dit verslag aan de orde komen.

Geconsolideerde jaarrekening

In dit verkorte verslag zijn de geconsolideerde jaarrekeningen op pagina's 87-144 niet opgenomen in de jaarrekeningen van de moedermaatschappij. Deze zijn opgenomen in het verslag dat bij de autoriteiten in Denemarken is ingediend. De structuur van de geconsolideerde jaarrekening is ongewijzigd. De structuur van de geconsolideerde jaarrekening is ongewijzigd ten opzichte van de structuur in het jaarverslag 2022.

INHOUDSOPGAVE

I.

MANAGEMENT REVIEW

INLEIDING

- 5 Bericht van de voorzitter
- 6 Bericht van de CEO
- 7 Prestaties van 2023 in een oogopslag
- 8 Vijfjarig overzicht
- 9 Hoogtepunten van 2023
- 10 Bedrijfsmodel
- 11 Future26 – onze strategie

PRESTATIEOVERZICHT

- 13 Samenvatting
- 14 Overzicht externe markt
- 15 Prestatieoverzicht
- 24 Vooruitzichten voor 2024

RISICO'S EN KANSEN

- 26 Risicobeheer
- 27 Arla's risicopositie

DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Algemene informatie

- 29 Duurzaamheid bij Arla
- 30 Materialiteitsbeoordeling

Milieu

- 33 Klimaatverandering en dierenwelzijn
- 45 Biodiversiteit en natuur
- 52 Gebruik van grondstoffen en circulariteit

Sociaal

- 58 Medewerkers en arbeiders in onze waardeketen
- 68 Consumenten: gezonde en veilige voeding

Bestuur

- 75 Bestuurskader
- 77 Bestuur
- 81 Managementvergoeding
- 82 Eerlijke en transparante fiscale praktijken
- 84 Verantwoordelijke bedrijfsvoering

II.

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Primaire overzichten

- 88 Resultatenrekening
- 88 Totaalresultaat
- 89 Winstverdeling
- 90 Balans
- 91 Eigen vermogen
- 94 Kasstroom

Toelichting

- 96 Algemene toelichting
- 99 Noot 1: Omzet en kosten
- 105 Noot 2: Netto werkkapitaal
- 108 Noot 3: Ingezet kapitaal
- 116 Noot 4: Financiering
- 136 Noot 5: Overige

III.

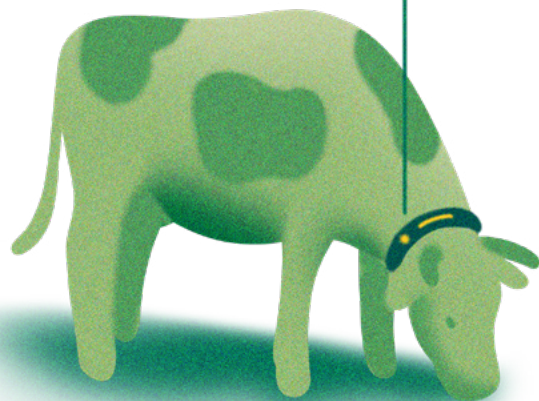
VERKLARINGEN EN OVERIGE INFORMATIE

VERKLARINGEN VAN BESTUUR EN ACCOUNTANT

- 146 Verklaring van Board of Directors en de Executive Board
- 147 Verklaring van de onafhankelijke accountant over de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij
- 149 Verklaring van de onafhankelijke accountant met assurance over de duurzaamheidsverklaringen

OVERIGE OPENBAARMAKINGEN

- 152 Global Compact-initiatief van de VN
- 153 Onze voortgang richting de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN
- 154 Overzicht van ESRS-publicatievereisten
- 155 Woordenlijst
- 157 Ondernemingsagenda



INLEIDING

ARLA® SKYR

Het brede assortiment voedzame en betaalbare producten van Arla creëert waarde voor consumenten in 146 landen over de hele wereld.



- 5 Bericht van de voorzitter
- 6 Bericht van de CEO
- 7 Prestaties van 2023 in een oogopslag
- 8 Vijfjarig overzicht
- 9 Hoogtepunten van 2023
- 10 Bedrijfsmodel
- 11 Future26-strategie

DE BASIS VERSTEVIGEN VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST

Met veranderende marktomstandigheden en een snelle overgang van de buitengewone omstandigheden van 2022 was 2023 een belangrijk jaar voor Arla en onze 7.999 melkveehouders. Dankzij de sterke uitvoering door onze melkveehouders, werknemers en het management liet Arla opnieuw zien hoe flexibel wij zijn in deze uitdagende marktomstandigheden. Ik ben ongelooflijk trots op onze solide resultaten, zowel financieel als op het gebied van duurzaamheidsdoelstellingen, in het steeds veranderende landschap van 2023.

2023 was een jaar met twee gezichten. De productiekosten stegen terwijl de melkprijzen in de eerste helft van 2023

aanzienlijk daalden. Sindsdien heeft de markt zich aangepast en zijn de melkprijzen gestabiliseerd en tegen het einde van het jaar verbeterd, maar sommige productiekosten behielden een hoog niveau. Het gelijktijdig aanpassen van de economie op de bedrijven aan deze veranderende omstandigheden in een onzekere markt was voor veel melkveehouders een uitdaging.

De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs in 2023 bedroeg 44,1 EUR-cent/kg, wat 14,7% lager is dan het buitengewoon hoge prijsniveau van vorig jaar. Desalniettemin maakten de solide financiële resultaten een concurrerende melkprijs en een nabetaling van 270 miljoen euro mogelijk, wat overeenkomt met 2,07 EUR-cent per kg eigenaarmelk, boven het niveau dat is vastgesteld in het consolideringsbeleid van Arla, onder voorbehoud van de definitieve goedkeuring door de Board of Representatives.

Duurzaamheid is een uitdaging die we niet kunnen negeren en is cruciaal om aan de behoeften van de markt te voldoen. Met de stappen die we dit jaar hebben gezet, maken we van een uitdaging een kans. Als eigenaar ben ik er trots op dat wij onze verantwoordelijkheid nemen voor de milieu-uitdagingen door onze tijd en kapitaal te investeren in het doorvoeren van veranderingen. We staan niet stil, maar durven proactief te zijn en deze taak

op ons te nemen door middel van innovatie en actie.

Ons vergoedingsmodel voor duurzaamheid, gelanceerd in de zomer van 2023, bouwt voort op een langdurige benadering op basis van gegevens en de wetenschap van hoe we in Arla onze CO₂e-voetafdruk kunnen verminderen. In 2023 werd 226 miljoen euro uitbetaald voor de Klimaatcheck en als duurzaamheidsvergoeding voor de laatste zes maanden van het jaar.

De resultaten voor 2023 laten zien dat onze algemene strategie werkt zoals bedoeld en dat we onze inspanningen kunnen versnellen. De CO₂e-uitstoot voor eigenaarmelk werd teruggebracht tot een gemiddelde van 1,08 per kilogram melk vergeleken met 1,12 in het voorgaande jaar, wat onze effectieve aanpak en vastberadenheid om voorop te lopen in de toekomst van zuivel op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid benadrukt.

Met de introductie van het vergoedingsmodel voor duurzaamheid en het nieuwe klantenprogramma is de toegevoegde waarde die op de bedrijven van onze eigenaren plaatsvindt nog verder versterkt. We zijn tevreden met de resultaten over het jaar en blijven werken aan onze doelstellingen om langetermijnwaarde te creëren voor onze melkveehouders, onze klanten en de samenleving.



**JAN TOFT
NØRGAARD**

Voorzitter van de
Board of Directors

CONCURREEREND RENDEMENT OP EEN VERZWAKTE ZUIVELMARKT

Arla toonde haar weerbaarheid in de verzwakte zuivelmarkt door na een trage eerste helft van het jaar terug te keren naar een sterke merkgroei, waardoor opnieuw een positief vooruitzicht voor de eerste helft van 2024 in beeld komt. Dit werd niet in de laatste plaats aangetoond door aanvullende betalingen aan onze boereigenaren van 2,07 EUR-cent/kg melk of in totaal 270 miljoen euro voor het hele jaar, wat ruim boven de 1,5 EUR-cent/kg ligt die we hebben toegezegd in ons consolideringsbeleid.

Zoals verwacht is de zuivelmarkt van 2023 eind 2022 gekrompen na een historisch hoogtepunt, waardoor bedrijven en de landbouweconomie onder druk kwamen te staan. In de tweede helft begon de markt zich langzaam

te herstellen. Hoewel de grondstofprijzen op een lager niveau bleven in vergelijking met de afgelopen paar jaar, was het niveau in de tweede helft hoog in vergelijking met de niveaus van voor Covid.

In deze volatiele markt werden de robuustheid en het vermogen van Arla om prijsschommelingen te maximaliseren en de groei van de marktaandelen in merkposities te behouden opnieuw bevestigd. Onze omzet van 13.674 miljoen euro was bijna gelijk aan de omzet voor 2022, maar de hogere kosten van verkochte goederen in combinatie met de algemene kosteninflatie leidden tot een daling van de prestatieprijs van 8,1 eurocent/kg tot 47,0 eurocent/kg melk ten opzichte van de historisch hoge prestatieprijs van 2022. Dit resultaat ligt 15% boven het gemiddelde over de laatste 5 jaar.

In een moeilijk commercieel landschap heeft ons stevig verankerde efficiëntieprogramma bijgedragen aan het concurrerend houden van onze prestaties, met een nettobesparing van 114 miljoen euro, wat boven verwachting lag. Helaas hebben negatieve wisselkoerseffecten onze winst gedrukt, vooral de historisch lage SEK, maar ook GBP, USD, Nigeriaanse Naira, Bangladeshi Taka en de zwaar gedevalueerde Argentijnse peso.

Merkvolumes groeien weer na een moeilijke eerste helft

Voor onze merken was het een jaar van twee helften. In de eerste helft bleven consumenten als gevolg van de inflatie overstappen op goedkopere producten, wat een negatieve invloed had op onze groei dankzij de volumes van strategische merkproducten in Europa en internationaal. However, we were able to maintain growth for brands like Starbucks™, Puck®, Arla® Protein and Arla® Pro. Toen de inflatie in de tweede helft afnam, herstelden al onze merken hun volumegroei momentum. Onze strategische omzetgroei voor merkproducten over het hele jaar eindigde op -0,7%, wat beter was dan verwacht als gevolg van een aanzienlijke groei van 4,1% in de tweede helft.

Baanbrekende stappen voor duurzaamheid

De vraag naar duurzaamheidsacties bleef toenemen en Arla en haar melkveehouders hebben hierop gereageerd

door de CO₂e-uitstoot verder te verminderen met 4% in scope 1 en 2 en met 3% in scope 3 in 2023. We hebben aanzienlijk geïnvesteerd in duurzaamheid en zullen dat blijven doen dankzij onze sterke financiële positie. We zijn er trots op dat we niet alleen in staat zijn om zuivel systematisch te verduurzamen, maar dat we ook een tweede en derde bouwsteen toevoegen voor hoe we de transitie samen met onze melkveehouders versnellen.

Terwijl de eerste bouwsteen, de jaarlijkse Klimaatcheck op het bedrijf, in 2020 werd geïntroduceerd, hebben we de tweede bouwsteen, het vergoedingsmodel voor duurzaamheid, in 2023 geactiveerd. Via dit model werd 226 miljoen euro verdeeld onder melkveehouders op basis van hun duurzaamheidsactiviteiten. Bijna 97% van onze boereigenaren hebben hun gegevens verzonden en bijna 44.000 bestanden geüpload om hun activiteiten op het bedrijf te documenteren.

De derde bouwsteen werd later in het jaar geïntroduceerd met het duurzaamheidsprogramma voor klanten, dat de voortgang van onze melkveehouders vercommercialiseert door belangrijke klanten toegang te geven tot claimbare CO₂e-reducties en specifieke projecten op de bedrijven. Door duurzaamheidsacties op de bedrijven op schaal te meten, te stimuleren en te vercommercialiseren, vertaalt ons duidelijke operationele model wetenschappelijk onderbouwde

doelen in tastbare acties en geldelijke waarde, waardoor elke melkveehouder een duidelijk pad krijgt om de duurzaamheid en economie op het bedrijf te verbeteren en nieuwe waarde te creëren voor onze klanten. Deze baanbrekende aanpak is een van onze beste bewijzen van hoe wij de toekomst van zuivel creëren.

Vooruitzichten voor 2024

We verwachten aanhoudende volatiliteit op meerdere niveaus. Hoewel we moeilijk het hele jaar kunnen voorspellen, ziet de eerste helft van 2024 er rooskleuriger uit dan 2023.

Er blijft sprake van onzekerheid, want de groeiende onrust over de hele wereld en de daarmee samenhangende economische vertraging kan een negatieve impact hebben op ons bedrijf. De wereldwijde vraag naar zuivel blijft echter sterk en we verwachten weer merkgroei te realiseren en onze prestaties te verbeteren ten opzichte van 2023. We blijven ons inzetten voor het waarmaken van onze ambities voor de Future 26, en we blijven ons inspannen om een toonaangevend rolmodel te zijn voor duurzame zuivel."



**PEDER
TUBORGH**

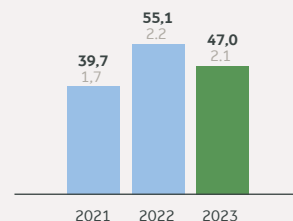
CEO van Arla
Foods

PRESTATIES VAN 2023 IN EEN OOGOPSLAG

F26 Concurrentievermogen

47,0

PRESTATIEPRIJS
EUROCENT/KG

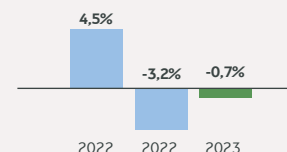


● Nabetaling

F26 Waardecreatie

-0,7%

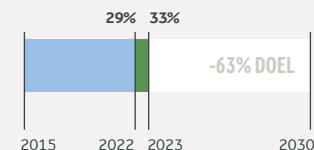
VOLUMEGEDREVEN
OMZETGROEI VAN
STRATEGISCHE MERKEN¹



F26 Duurzaamheid

4%

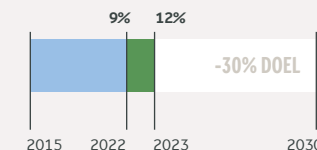
SCOPE 1- EN 2-EMISSIONS
REDUCTIE IN 2023



F26 Duurzaamheid

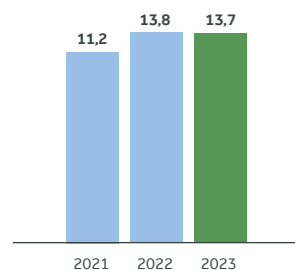
3%

SCOPE 3-EMISSIONS²
REDUCTIE IN 2023



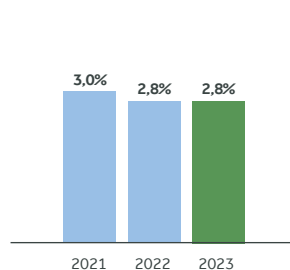
13,7

OMZET
MILJARD EURO



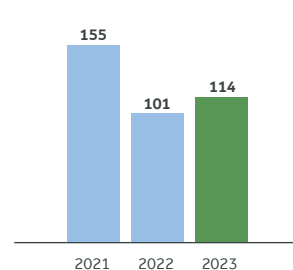
2,8%

WINSTAANDEEL³
VAN DE OMZET



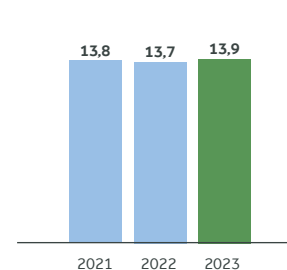
114

NETTO-EFFICIËNTIE⁴
MILJOEN EURO



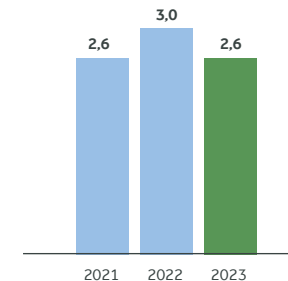
13,9

MELKVOLUME⁵
MILJARD KG



2,6

SCHULDENLAST



● Binnen de richtlijnen
○ Buiten de richtlijnen

¹ -0,3% met uitzondering van onze Russische activiteiten die in de eerste helft van 2022 werden afgestoten.

² Per kg melk en wei.

³ Op basis van de winst toegewezen aan de coöperatieleden van Arla Foods amba.

⁴ Tussen 2021 en 2022 hebben we de methoden voor het creëren van efficiëntie door de start van onze nieuwe strategieperiode veranderd. De cijfers voor 2022 en 2023 zijn daarom niet helemaal te vergelijken met historische cijfers die betrekking hebben op ons vorige efficiëntieprogramma, Calcium.

⁵ Gestandaardiseerde melk: 4,2% vet, 3,4% eiwit; de cijfers voor 2021 en 2022 zijn dienovereenkomstig aangepast.

F26

Lees meer over onze
Future 26-strategie
[op pagina 11.](#)

VIJFJARIG OVERZICHT

Financiële kerncijfers

miljoen euro	2023	2022	2021	2020	2019
Prestatieprijs					
Eurocent/kg eigenaarmelk	47,0	55,1	39,7	36,5	36,3
Resultatenrekening					
Omzet	13.674	13.793	11.202	10.644	10.527
EBITDA	1.079	1.001	948	909	837
EBIT	600	529	468	458	406
Saldo van vorderingen en schulden	-145	-80	-61	-72	-59
Netto winst	399	400	346	352	323
Winsttoerekening voor het jaar					
Individueel kapitaal	41	39	42	41	61
Gemeenschappelijk kapitaal	69	74	83	81	123
Nabetaling	270	269	207	223	127
Balans					
Totaal activa	8.299	8.746	7.813	7.331	7.106
Investerings in materiële vaste activa	445	373	452	478	425
Investerings in activa met een gebruiksrecht	88	56	69	102	81
Vaste activa	4.788	4.611	4.668	4.413	4.243
Vlottende activa	3.511	4.135	3.145	2.918	2.863
Eigen vermogen	3.052	3.168	2.910	2.639	2.494
Langlopende verplichtingen	2.650	2.915	2.446	2.296	2.304
Kortlopende verplichtingen	2.597	2.663	2.457	2.396	2.308
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.850	2.986	2.466	2.427	2.362
Netto werkkapitaal	1.104	1.442	810	679	823
Kasstroom					
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1.151	184	780	731	773
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-519	-443	-482	-488	-571
Vrije kasstroom	632	-259	298	243	202
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-592	269	-330	-293	-136
Overname van ondernemingen	-26	-11	-	-	-168

Financiële kerncijfers

miljoen euro	2023	2022	2021	2020	2019
Financiële ratio's					
Winsttaandeel	2,8%	2,8%	3,0%	3,2%	3,0%
EBIT-marge	4,4%	3,8%	4,2%	4,3%	3,9%
Schuldenlast	2,6	3,0	2,6	2,7	2,8
Interest-coverage ratio	11,1	19,6	23,7	16,8	12,0
Eigenvermogensaandeel	36%	35%	37%	35%	34%
Instream van standaardmelk (mln kg)					
Instream van coöperatieleden in Denemarken	5.277	5.185	5.185	5.224	5.214
Instream van coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	3.412	3.360	3.345	3.320	3.262
Instream van coöperatieleden in Zweden	1.925	1.876	1.896	1.905	1.863
Instream van coöperatieleden in Duitsland	1.646	1.637	1.683	1.732	1.712
Instream van coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	798	757	749	742	734
Instream van overige landen	816	858	968	1.043	1.314
Totale instroom van rauwe melk	13.874	13.673	13.826	13.966	14.099
Aantal coöperatieleden					
Coöperatieleden in Zweden	1.996	2.108	2.236	2.374	2.497
Coöperatieleden in Denemarken	1.948	2.105	2.274	2.357	2.436
Coöperatieleden in Duitsland	1.329	1.429	1.497	1.576	1.731
Coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	1.981	2.053	2.127	2.241	2.190
Coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	745	797	822	858	905
Totaal aantal coöperatieleden	7.999	8.492	8.956	9.406	9.759
Milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens					
Voortgang CO ₂ e-emissiereductiedoel (van scope 1 en 2) richting 2030 marktgeoriënteerd	-33%	-29%	-25%	-24%	-12%
CO ₂ e scope 3 eigenaarmelk (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO ₂ e-scope 3 per kg melk en wei (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
Voortgang CO ₂ e-emissiereductie doelstelling (scope 3 per kg melk en wei) richting 2030	-12%	-9%	-7%	-7%	-7%
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	21.307	20.907	20.617	20.020	19.174
Man-vrouwverhouding, Board of Directors	25%	25%	13%	13%	13%

HOOGTEPUNTEN VAN 2023

2023 STOND IN HET TEKEN VAN MARKTVOLATILITEIT EN VERANDEREND CONSUMENTENGEDRAG. TOCH ZIJN WE ERIN GESLAAGD DE STORM TE DOORSTAAN, HEBBEN WE HARD GEWERKT OM ONS AAN TE PASSEN EN HEBBEN WE HET TEMPO VAN ONZE ZAKELIJKE EN DUURZAAMHEIDSTRANSFORMATIE ERIN GEHOUDEN.

LANCERING VERGOEDINGSMODEL VOOR DUURZAAMHEID

In juli 2023 hebben we het vergoedingsmodel voor duurzaamheid gelanceerd en hebben we daarvoor de eerste uitbetalingen gedaan. De eerste resultaten bevestigden het potentieel en de veelzijdigheid van het model. Het model is een puntensysteem waarbij melkveehouders punten kunnen verzamelen op basis van hun emissiereducerende activiteiten voor de 19 verschillende klimaatthema's. Zij kunnen extra uitbetalingen verdienen die overeenkomen met hun maatregelen. In 2023 zijn we erin geslaagd om scope 3-emissies per kilogram melk en wei met 3% te verlagen en met 12% in totaal ten opzichte van het basisjaar 2015.

[Lees meer hierover op pagina 35.](#)

226 MILJOEN EURO

Vergoedingspoel herverdeeld in 2023

Deze som omvat individuele betalingen aan melkveehouders voor de laatste zes maanden van het jaar en 1 eurocent/kg melk voor het indienen van hun gegevens van de Klimaatcheck.



EFFICIËNTIEPROGRAMMA LEVERT BETERE RESULTATEN OP DAN VERWACHT

Ons efficiëntieprogramma, Fund our Future, overtrof onze verwachtingen in 2023 en leverde een nettobesparing op van 114 miljoen euro door aanzienlijke efficiëntie-initiatieven binnen digitalisering, logistiek en productieoptimalisatie, maar ook door insourcing.

[Lees meer hierover op pagina 16.](#)

INVESTEREN IN DE TOEKOMST

Zoals in de Future26-strategie van Arla is uiteengezet, bleven we in 2023 investeren in de groei van onze strategische activiteiten. Investeren in immateriële activa, materiële vaste activa, inclusief activa met een gebruiksrecht, bedroegen een recordbedrag van 601 miljoen euro (2022: 521 miljoen euro), en onze sterke leverage van 2,6 ondersteunt ons vermogen om de komende jaren te investeren.

DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA VOOR KLANTEN

Als onderdeel van onze ambitie om het voortouw te nemen in een klimaat efficiëntere zuivelproductie, hebben we in 2023 een nieuw klantenprogramma gelanceerd dat tegelijkertijd de duurzaamheidsinspanningen op de melkveehouderijen versnelt en klanten helpt hun reductiedoelstellingen voor scope 3 te bereiken. Het duurzaamheidsprogramma voor klanten werd in oktober voor het eerst gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk, waar de eerste commerciële overeenkomsten zijn gesloten. We zullen het programma in 2024 uitrollen naar meer retail- en foodserviceklanten in onze Europese kernmarkten.

[Lees meer hierover op pagina 36.](#)

DE VOLUMES VAN ARLA® PROTEIN LATEN EEN AANZIENLIJK GROEI ZIEN

In 2023 bleef Arla® Protein uitblinden als een opmerkelijk succesverhaal. Met het natuurlijke aanbod met veel eiwitten, weinig suiker en weinig vet, trok Arla® Protein alom de aandacht van consumenten die een actief leven leiden, ongeacht hun achtergrond of levensstijl. Door de nadruk te leggen op de voedende kracht van eiwitten en allerlei heerlijke producten aan te bieden, zoals zuivel dranken en puddingen, wist Arla® Protein consumenten te bereiken, wat resulteerde in een volumegroei van 60,6% in 2023.

[Lees meer hierover op pagina 17.](#)



BEDRIJFSMODEL

DE HOOGSTE WAARDE VOOR DE MELK VAN ONZE MELKVEEHOUDERS GARANDEREN EN TEGELIJKERTIJD GROEIMOEGELIJKHEDEN VOOR HEN CREËREN

Arla is de op drie na grootste zuivelproducent ter wereld op basis van melkinname. Als coöperatie ligt onze focus op het maximaliseren van de waarde van onze melk, en met onze coöperatieve opzet betekent dit dat alle winst uit de verkoop van Arla-producten terugvloeit naar onze leden, die actief bijdragen aan duurzaamheidsinspanningen en investeren in het bedrijf om de ontwikkeling en

het welzijn van toekomstige generaties mogelijk te maken.

Melkveehouders en koeien

We hebben 7.999 melkveehouders die toezicht houden op een kudde van meer dan 1,5 miljoen koeien. Hun primaire doel is om op een duurzame en winstgevende manier melk te produceren, het welzijn van de koeien te

waarborgen en de omgeving te beschermen. Onze melkveehouders worden via ons vergoedingsmodel beloond voor hun duurzaamheidsacties.

[Lees meer hierover op pagina 35.](#)

Melkophaling

Elk jaar halen we ongeveer 13,9 miljard kilogram rauwe melk op, voornamelijk afkomstig van onze leden, uit zeven landen.

Productie en verpakking

We exploiteren 59 productie- en verpakingslocaties en produceren jaarlijks 6,4 miljard kilogram voedzame zuivelproducten. Onze faciliteiten creëren wereldwijd banen en bieden veilige omstandigheden en eerlijke lonen. Verder voegen we waarde toe aan onze eigenaarmelk door middel van innovatie, marketing en branding. De winst wordt verdeeld onder de leden via het melkbetalingsstelsel.

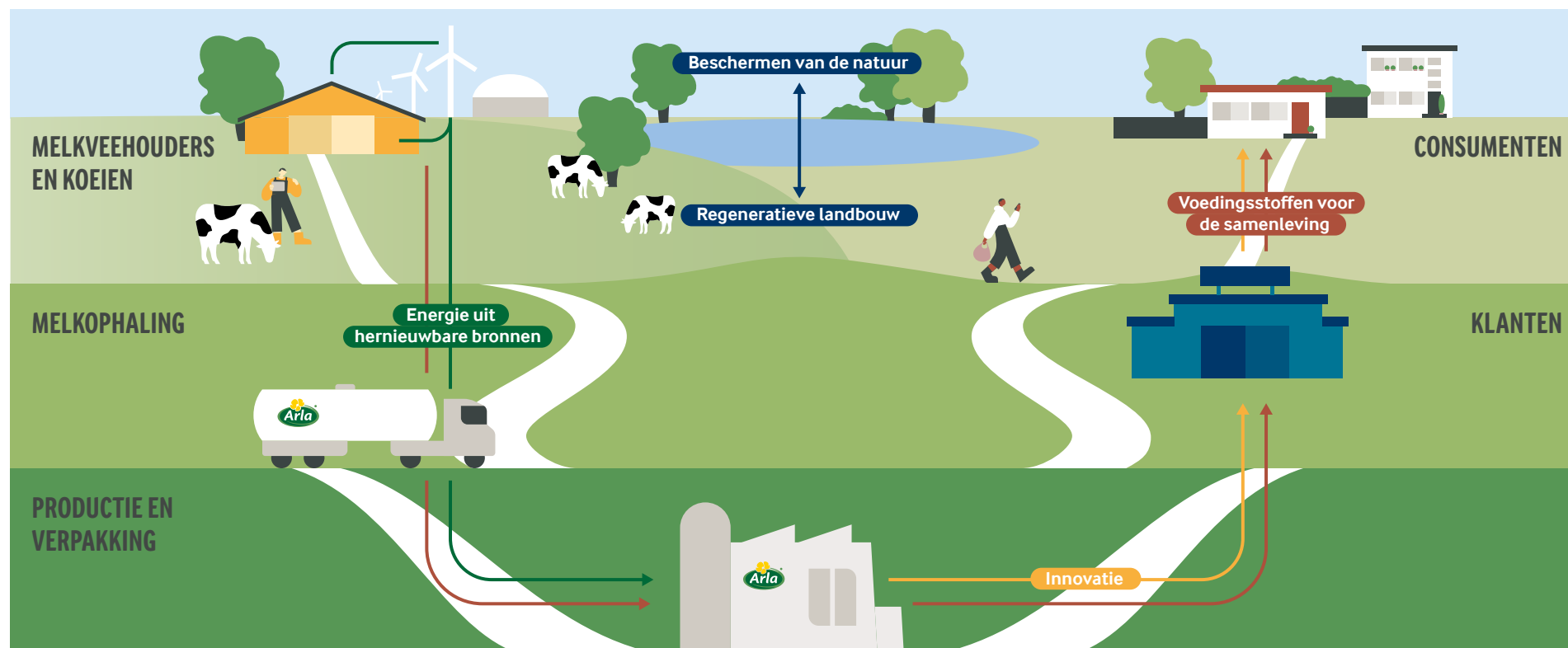
Klanten

Onze producten worden in 146 landen op de markt gebracht, gericht op een breed scala aan klanten, waaronder supermarktketens, foodservice en business-to-business. De sleutel tot ons succes ligt in het bevorderen van een sterke samenwerking en het werken aan een gemeenschappelijk doel: uitzonderlijke service bieden aan de consument en tegelijkertijd de milieu-impact van consumenten minimaliseren.

Consumenten

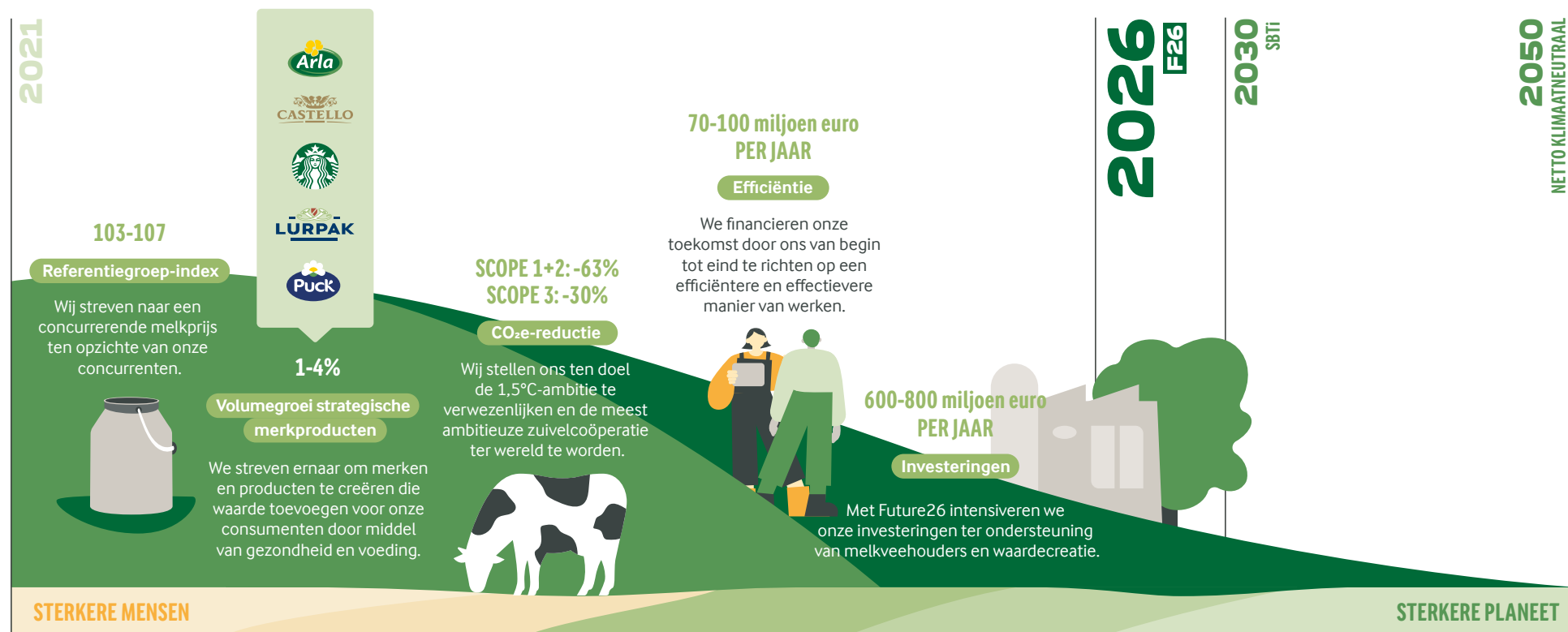
Door onze inspanningen voorzien we miljoenen mensen van voeding, waarbij de prioriteit ligt bij hun gezondheid en welzijn. Onze aanpak richt zich op innovatieve oplossingen, het bevorderen van positieve voedingsgewoonten en het waarborgen van toegang tot betaalbare voeding voor consumenten met een laag inkomen.

[Lees hier meer over op pagina's 68-73.](#)



FUTURE 26 – ONZE STRATEGIE

OP EEN NATUURLIJKE WIJZE GEZONDHEID EN INSPIRATIE IN DE WERELD BRENGEN



Bouwen aan de toekomst van zuivel

Arla wil toonaangevend zijn in het stimuleren van duurzame verandering in onze sector en in de voedingssector. Terwijl de wereldwijde vraag naar zuivel stijgt, veranderen de voorkeuren van de consument. Duurzaamheid wordt een steeds belangrijker factor in voedselkeuzes, en het aanpakken van slechte voedingspatronen

en ondervoeding is essentieel. Om deze uitdagingen aan te pakken, zetten we ons in om ons voedselsysteem op een nieuwe manier te benaderen via onze Future 26-strategie en in nauwe samenwerking met onze klanten Arla te positioneren als onderdeel van de oplossing, door oplossingen te bieden voor gezonde en duurzame groei in ons bedrijf.

Ondanks de aanhoudende marktvolatiliteit hebben we in 2023 een concurrerende melkprijs voor onze melkveehouders kunnen handhaven. We hebben vooruitgang geboekt met onze belangrijkste strategische doelstellingen en we hebben sterke prestaties laten zien in verschillende productcategorieën en in onze foodservice- en

ingrediëntenactiviteiten (AFI).

[Zie pagina's 15-23 voor meer details.](#)

We bleven toonaangevend op het gebied van het bevorderen van duurzaamheid en het aanpakken van klimaatverandering en de wereldwijde toegankelijkheid van voedsel. Een belangrijke mijlpaal in 2023 was de introductie van ons vergoedingsmodel voor duurzaamheid waarmee we onze melkveehouders willen ondersteunen bij en belonen voor het verkleinen van hun klimaatvoetafdruk.

[Zie pagina 35 voor meer details.](#)

Onze wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen voor 2030 begeleiden ons op onze weg naar netto klimaatneutraliteit en we hebben in 2023 goede vooruitgang geboekt op het gebied van zowel scope 1- en 2- als scope 3-emissiereducties.

[Zie pagina's 33-42 voor meer details.](#)

Daarnaast hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt met onze digitale en innovatieactiviteiten, die integraal deel uitmaken van onze Future 26-strategie. Om de efficiëntie te verbeteren, hebben we ons gericht op end-to-end processen en digitale optimalisatie. We hebben ook aanzienlijke investeringen gedaan in transformatiegebieden die in Future26 worden beschreven.

[Zie pagina 16 voor meer details.](#)

LURPAK®

Ons premium botermerk Lurpak®, dat in 100 landen over de hele wereld wordt verkocht, bereikte in 2023 een mijlpaal in Australië door de verkoop van meer dan 5 miljoen kg aan producten.



PRESTATIEOVERZICHT

- 13 Samenvatting
- 14 Overzicht externe markt
- 15 Prestatieoverzicht
- 24 Vooruitzichten voor 2024

OMGAAN MET VOLATILITEIT EN TERUG NAAR GROEI

2023 was in veel opzichten een jaar met twee helften. Vanaf eind 2022 tot begin 2023 zagen we een snelle daling van de grondstofprijzen, omdat zowel vraag als aanbod reageerden op het recordhoge prijsniveau van eind 2022. Later in het jaar was er sprake van een opmerkelijke opleving van de vraag als gevolg van de meer betaalbare prijsniveaus en een stagnatie in het wereldwijde melkaanbod. Dit leidde weer tot een lichte stijging van de grondstofprijzen.

Tijdens deze volatiliteit zagen we sterke onderliggende bedrijfsprestaties en een solide ontwikkeling van het

marktaandeel in onze merkposities, die na een uitdagende eerste helft van het jaar weer een volumegroei van 4,1% bereikten in de tweede helft. We hebben baanbrekende stappen gezet op het gebied van duurzaamheidsacties en hebben versnelde emissiereducties gezien, niet alleen binnen de onderneming, maar vooral ook op de bedrijven. We zagen ook dat ons efficiëntieprogramma meer opleverde dan onze ambitie en we zagen een robuuste financiële positie met een verbeterde leverage.

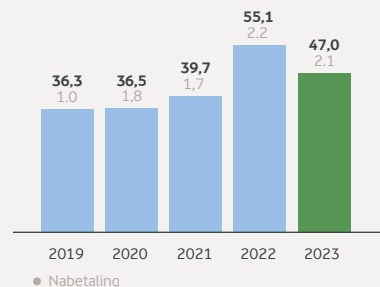
Als gevolg van de aanzienlijk lagere grondstofprijzen, een hogere

kostenbasis als gevolg van inflatie en tegenwind door ongunstige wisselkoersontwikkelingen daalde onze gemiddelde prestatieprijis met 14,7% ten opzichte van 2022, van 55,1 eurocent/kg naar 47,0 eurocent/kg. Dit niveau lag echter nog steeds 15% boven het gemiddelde over 5 jaar. De nabetaling van 2,07 eurocent/kg melk lag ruim boven de gegarandeerde 1,5 eurocent/kg melk volgens ons consolideringsbeleid. De omzet daalde licht tot 13,7 miljard euro, tegen 13,8 miljard euro in 2022. In 2023 werden de inkomsten voornamelijk gedreven door stijgende commerciële marges, terwijl grondstoffen onder druk stonden.

Voor 2024 is onze belangrijkste focus om concurrerend te blijven. Dit willen we bereiken door het groeimomentum van de tweede helft van 2023 vast te houden. Daarnaast zullen we de volatiliteit in zuivelprijzen en -inname beheersen. Verder zullen we externe factoren zoals wisselkoersontwikkelingen, de koopkracht van consumenten en geopolitieke spanningen het hoofd bieden.

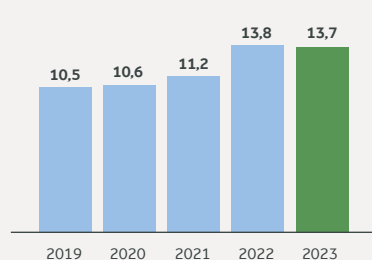
47,0

PRESTATIEPRIJS
EUROCENT/KG



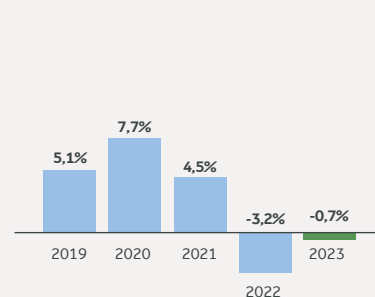
13,7

OMZET
MILJARD EUR



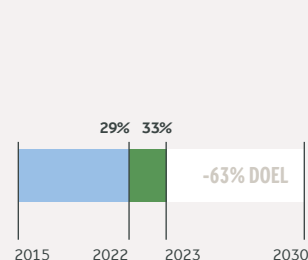
-0,7%

VOLUMEGEDREVEN
OMZETGROEI OP BASIS VAN
STRATEGISCHE MERKEN



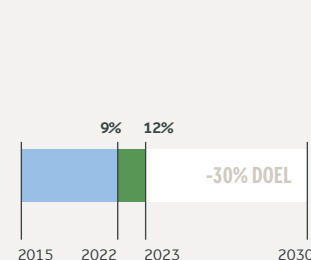
4%

SCOPE 1- EN 2-EMISSIONS
REDUCTIE IN 2023



3%

SCOPE 3-EMISSIONS
REDUCTIE IN 2023



TORBEN
DAHL
NYHOLM

CFO van Arla

OVERZICHT EXTERNE MARKT

ALS WERELDWIJDE ONDERNEMING WORDEN WIJ GECONFRONTEERD MET DE VOLATILITEIT VAN DE EXTERNE MARKT. IN 2023 WERD DEZE VOLATILITEIT WEERSPIEGELD IN DALENDE GRONDSTOFFPRIJZEN, INFLATIEDRUK, VERANDEREND CONSUMENTENGEDRAG EN UITDAGENDE WISSELKOERSONTWIKKELINGEN.

Aanhoudende geopolitieke onrust

In 2023 hield de geopolitieke onrust helaas aan. De oorlog in Oekraïne ging door en het conflict in Israël en Palestina escaleerde. Naast ernstige humanitaire gevolgen zorgde de onrust ook voor onzekerheid en volatiliteit op de wereldmarkten in 2023.

Snelle daling van grondstofprijzen voor zuivel begin 2023

In het kielzog van de prijsstijging van zuivelgrondstoffen in 2022, gedreven door een grote vraag en een beperkt aanbod, zagen we zoals verwacht een snelle prijsnormalisatie tegen het einde van 2022 en in het begin van 2023. Dit gebeurde toen de vraag afkoelde

ARLA'S JAARVERSLAG 2023

als gevolg van de kosten van levensonderhoud en de prijsniveaus, terwijl het wereldwijde melkaanbod toenam als gevolg van de prijsniveaus en de lagere kosten voor energie, voer en meststoffen.

De prijsnormalisatie leidde er met name toe dat de prijzen voor mozzarella in de EU met 38% daalden, terwijl magere melkpoeder (SMP) tussen oktober 2022 en februari 2023 met 29% daalde. De daling van de grondstofprijzen werd gevolgd door een periode van relatieve stabiliteit in het tweede en derde kwartaal, toen vraag en aanbod in evenwicht leken. Tegen het einde van 2023 begonnen de grondstofprijzen voor zuivel echter weer te stijgen. Dit gebeurde voornamelijk in de regio EU, waar SMP van augustus tot december met 24% toenam.

Inflatie nam in de loop van het jaar af

De hoge inflatoire druk van 2022 duurde voort in de eerste maanden van 2023. In de loop van het jaar nam de druk echter af en de Europese gemiddelde inflatie voor 2023 wordt geschat op 6,5%¹, tegen 9,3% in 2022, met een relatief hoge inflatie in het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Duitsland en een lagere inflatie in Denemarken en Nederland. De wereldwijde inflatie daalde ook, maar bleef op een hoger niveau van 6,9% (2022: 8,7%). De inflatie was hoog in Afrika en het Midden-Oosten en lager in Noord-Amerika, Zuidoost-Azië en China. De dalende energieprijzen stuwden de

dalende inflatie omdat de onzekerheid over het energietekort afnam, terwijl vooral verpakkingen, ingrediënten en salarissen op een hoog niveau bleven.

Afname van economische activiteit

In een poging de inflatiedruk te verlichten, bleven de centrale banken de rentetarieven in de eerste helft van 2023 verhogen, waardoor ze het hele jaar door op een hoog niveau bleven. Dit heeft bijgedragen aan een verdere afname van de economische activiteit. De wereldwijde BBP-groei wordt dan ook geraamd op 3,0%¹ (2022: 3,5%). Binnen de eurozone wordt voor 2023 een groei van 0,7% verwacht (2022: 3,3%). Daarentegen laten ontwikkelingslanden robuustere groei prognoses zien, met een verwacht percentage van 4,0% in 2023 (2022: 4,1%).

Veranderend consumentengedrag

Vanwege de inflatie en stijgende kosten voor levensonderhoud bleven Europese consumenten in de eerste helft van 2023 kostenbesparende maatregelen nemen die van invloed waren op de zuivelcategorie. Doordat de inflatiedruk wat lichter begon te worden en de lonen weer stegen, zagen we de daling van de zuivelconsumptie in de detailhandel in de loop van het jaar afnemen, en tegen het einde van het jaar begon de zuivelconsumptie zelfs weer te stijgen, met als resultaat een vlakke ontwikkeling van het zuivelverbruik in de EU-regio voor het volledige jaar 2023. Als reactie op de kostendruk bleven Europese consumenten

ook minder merkproducten kopen en meer producten van huismerken, terwijl ze actief op zoek gingen naar waarde via acties, wat resulteerde in een daling van de consumptie van merkproducten, voornamelijk in de detailhandelcategorie boter, spreads en margarine (BSM), omdat vooral consumenten in het VK, NL en DE hun categorieconsumptie verminderten. De wereldwijde vraag naar zuivel lag gemiddeld iets lager dan in 2022.

Uitdagende wisselkoersontwikkeling

In 2023 verzwakten verschillende belangrijke valuta's voor Arla ten opzichte van de euro. Vooral de SEK kende een aanzienlijke daling van 7,3% in de gemiddelde koers voor het jaar, terwijl de USD en GBP kleine dalingen van respectievelijk 2,8% en 2,0% lieten zien. We ondervonden

ook een negatieve impact van devaluaties in Argentinië (356% devaluatie in 2023), Bangladesh en Nigeria.

Kosten voor melkveehouders blijven op hoog niveau

Na de ongekende inflatie in de meeste landbouwkosten in 2022 daalden sommige kosten in 2023 naarmate de omstandigheden normaliseerden, voornamelijk als gevolg van dalingen in de prijzen van voer, meststoffen en brandstoffen. Dit werd echter grotendeels tenietgedaan door stijgingen van andere kosten, zoals arbeid en rentetarieven.

Lagere melkprijzen op melkveehouderijen

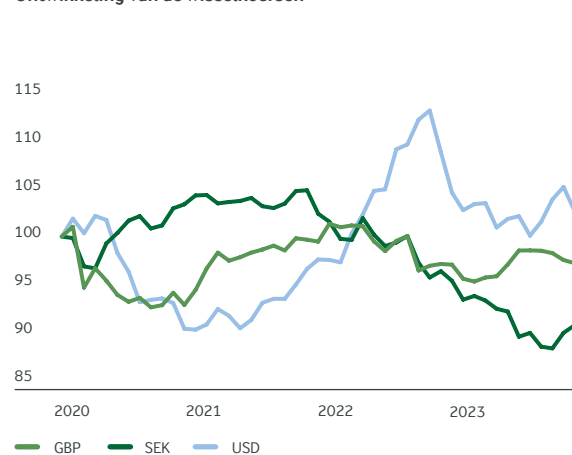
Onder invloed van de prijsnormalisatie van grondstoffen daalden de melkprijzen

op melkveehouderijen aanzienlijk in alle grote zuivelproducerende regio's in 2023. In de EU-27 daalden de gemiddelde melkprijzen in de bedrijven met 20,8% ten opzichte van 2022. De kosten op de melkveebedrijven kenden geen vergelijkbare daling, wat onder andere leidde tot een stagnatie van de melkaanvoer gedurende het jaar.

Vanuit Arla gezien steeg de totale gestandaardiseerde melkaanvoer van 13,7 naar 13,9 miljard kg. De toename kwam van eigenaarmelk, die met 1,9% steeg, vooral in de eerste helft van het jaar, terwijl contractmelk met 4,9% daalde. De volumetoename in eigenaarmelk werd op alle markten waargenomen.

¹ IMF, World Economic Outlook, oktober 2023

Ontwikkeling van de wisselkoersen



Bron: Nord Pool Group

Grondstofprijzen

Eurocent/kg, equivalent melkgebruik



Bron: GDT

PRESTATIE- OVERZICHT

HET IS ARLA'S MISSIE OM DE HOOGSTE WAARDE VOOR DE MELK VAN ONZE MELKVEEHOUDERS TE GARANDEREN EN TEGELIJKERTIJD KANSEN TE CREËREN VOOR VOORTDURENDE GROEI. ONZE INZET OM ZOWEL OP DE KORTE ALS OP DE LANGE TERMIJN WAARDE VOOR ONZE MELKVEEHOUDERS TE MAXIMALISEREN, VEREIST EEN STERKE UITVOERING IN ALLE LAGEN VAN ONS BEDRIJF.

Daling van de melkprijs door dalende grondstofprijzen

De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs van Arla daalde met 15,0% tot 44,1 eurocent/kg in 2023 (2022: 52,0 eurocent/kg). Onze prestatieprijs, die de waarde meet die Arla toevoegt aan elke kg melk van onze eigenaren, daalde met 14,7% tot 47,0 eurocent/kg (2022: 55,1 eurocent/kg). De daling van de prestatieprijs was voornamelijk te wijten aan dalende grondstofprijzen en ongunstige wisselkoerseffecten, voornamelijk van SEK, maar ook door een negatief effect van GBP, USD en ARS (Argentijnse Peso).

Daarnaast heeft een stijging van de operationele kosten, met uitzondering

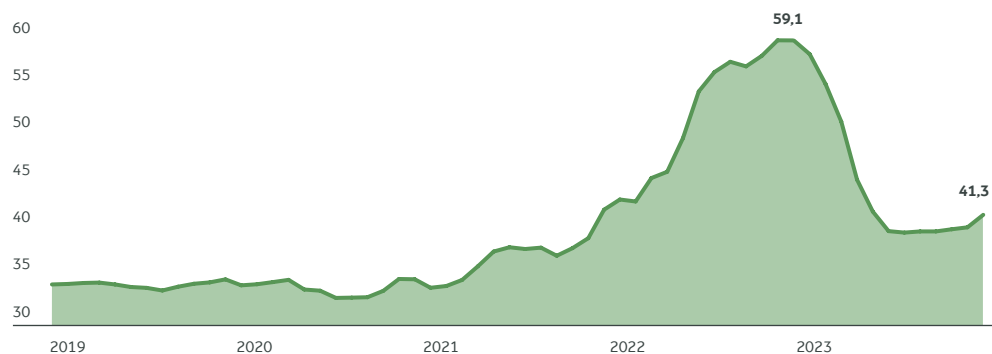
van rauwe melk, tot 6.964 miljoen euro (2022: 6.175 miljoen euro) verder bijgedragen aan de daling van de prestaties. De stijging van de operationele kosten, met uitzondering van rauwe melk, was voornamelijk het gevolg van veranderingen in de voorraadwaardering als gevolg van dalende melkprijzen. Daarnaast droeg de inflatie, die voornamelijk van invloed was op personeelskosten, verpakkingen en ingrediënten, ook bij aan hogere operationele kosten.

Omzetzijging als gevolg van wisselkoersontwikkelingen

In 2023 daalden de opbrengsten met 0,9% naar 13,7 miljard euro (2022: 13,8 miljard euro), waarbij het grootste deel van de daling zich voordeed in de tweede helft van het jaar. De omzet werd negatief beïnvloed door ongunstige wisselkoerseffecten van -344 miljoen euro, voornamelijk door een lagere SEK, GBP en USD.

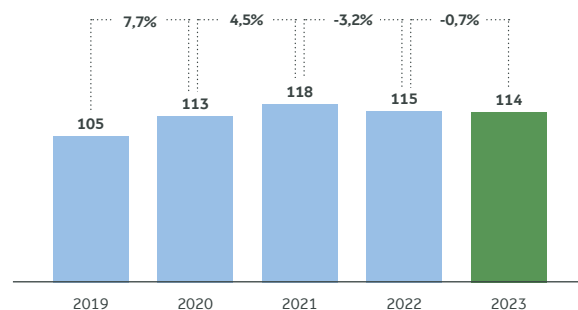
De prijzen droegen -204 miljoen euro negatief bij aan de omzet, waarbij een negatief prijzeffect in Global Industry Sales (GIS) en onze ingrediëntenhandel (AFI) werd gecompenseerd door hogere commerciële prijzen. Afnemende merk volumes werden gecompenseerd door hogere volumes bij GIS, die in combinatie met een hogere melkinname een volume-effect op de omzet hadden van 429 miljoen euro.

Gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs voor onze melkveehouders
Eurocent/kg melk



F26 Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken, geïndexeerd naar 2018

%



Herstelde marges in retail en foodservice dankzij behoud van merkprijzen

In 2023 waren de marges voor de detailhandel en foodservice hoog vanwege het sterke behoud van merkprijzen op een dalende markt voor grondstofprijzen, voornamelijk door de eerste helft van het jaar met normalisatie-effecten tegen het einde van het jaar. De hoge prijsontwikkeling in de eerste helft van het jaar had een negatieve invloed op onze merk volumes die via de detailhandel werden verkocht. In de tweede helft van het jaar zagen we echter weer groei toen de prijzen normaliseerden en de koopkracht van consumenten toenam. Ondanks de marktvolatiliteit van de afgelopen jaren lagen de totale merk volumes in 2023 nog steeds op een aanzienlijk hoger niveau dan voor Covid-19, gemeten op basis van een index uit 2018. De

volumes van strategische merken daalden in 2023 in totaal met 0,7%.

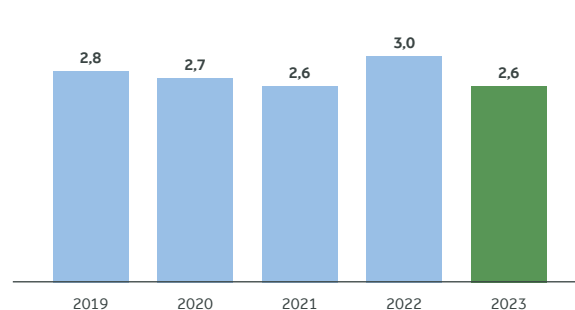
De verkoopvolumes daalden met 1,3%, terwijl de volumes in de detailhandel, met uitzondering van discounters, met 2,0% daalden, deels gecompenseerd door een stijging van discounters met 7,7%. Onze foodserviceactiviteiten behaalden een volumegroei van 2,3% in 2023 (2022: 9,2%).

Fund our Future-besparingen overtroffen de verwachtingen

Ons transformatie- en efficiëntieprogramma, Fund our Future, leverde boven verwachting goede resultaten op en bereikte een nettobesparing van 114 miljoen euro, ondanks de tegenwind van volumes. Dit was te danken aan een aanzienlijk aantal efficiëntie-initiatieven, waaronder de digitalisering van de werkvloer,

Ontwikkeling financiële leverage

Doelbereik: 2,8-3,4



efficiëntere logistieke routes, optimalisering van recepten en verpakkingen, en het inkopen van specialistische gebieden binnen marketing en IT.

Versnelde emissiereductie op de melkveehouderijen

We hebben het positieve momentum van vorig jaar voortgezet en onze scope 1- en scope 2-emissies in 2023 met 4% verminderd, in totaal met 33% ten opzichte van ons basisjaar 2015. De vermindering was vooral het gevolg van energieoptimalisaties op locaties en de impact van nieuwe groene stroomafnameovereenkomsten (PPA's).

We hebben ook onze emissiereducties op de bedrijven versneld en de scope 3-emissies per kg melk en wei verminderd met 3% (2022: 2%), in totaal met 12% ten opzichte van ons basisjaar 2015. De verlagingen waren een direct

resultaat van lopende klimaatinitiatieven die op de bedrijven werden geïmplementeerd en waren vooral te danken aan het gebruik van kunstmest en de mestverwerking voor de kuddes. We verwachten dat de invoering van het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid in 2023 onze focus op emissies in de komende jaren zal ondersteunen. Lees meer over hoe onze melkveehouders hun emissies verminderen op pagina's 35-36.

Nettowinst binnen streefbereik

In 2023 behaalden we een nettowinst van EUR 380 miljoen¹ of 2,8% van de omzet, wat binnen ons doelbereik van 2,8-3,2% ligt. De winst werd voornamelijk gedreven door hoge prijzen in de detailhandel en foodservice, maar met een normalisatie tegen het einde van het jaar.

Andere totaalresultaten beïnvloed door lagere energieprijzen en wisselkoersschommelingen

De overige resultaten bedroegen EUR -199 miljoen (2022: EUR 156 miljoen). De nettokosten van EUR 199 miljoen bestonden uit negatieve waardeaanpassingen van afdekkingsinstrumenten ten bedrage van EUR -141 miljoen en negatieve waardeaanpassingen van in vreemde valuta gewaardeerde netto activa (omrekeningseffect) ten bedrage van EUR -47 miljoen. De lagere waarde van onze afdekkingsinstrumenten, die onze kortetermijnblootstelling

aan wisselkoerswinsten vermindert en onze toekomstige rente- en energiekosten op een bepaald niveau vastzet, was het gevolg van de over het algemeen lagere energieprijzen en wisselkoersschommelingen.

Sterke financiële positie

In 2023 hebben we onze robuuste financiële positie in de volatiele markt behouden. Onze leverage bereikte 2,6, wat een verbetering is ten opzichte van 2022 (3,0) en onder onze streefwaarde van 2,8-3,4 ligt. Dit kwam door een hogere EBITDA en een lager niveau van netto rentedragende schuld, gedreven door een daling van de in het netto werkkapitaal opgenomen fondsen, wat verklaard wordt door lagere voorraaden en handelsvorderingen.

Operationele kasstroom aanzienlijk verbeterd

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten daalde naar 1.151 miljoen euro (2022: 184 miljoen euro). De trend richting een normalisering van de melkprijzen in 2023, als gevolg van het ongebruikelijke hoge niveau eind 2022, heeft ertoe geleid dat het negatieve effect op de middelen die in het netto werkkapitaal van vorig jaar zijn gebonden, in 2023 gedeeltelijk is vrijgekomen. Het netto werkkapitaal leverde een positieve bijdrage van 320 miljoen euro, vergeleken met -707 miljoen euro vorig jaar. Daarnaast verbeterde de kasstroom uit operationele activiteiten door een hogere EBITDA,

gedeeltelijk gecompenseerd door hogere betaalde rentelasten.

Hoger investeringsniveau

We zijn blijven investeren in belangrijke projecten om de toekomstige groei binnen onze strategische bedrijfsgebieden te ondersteunen. De investeringen in immateriële activa, materiële vaste activa, met inbegrip van activa met een gebruiksrecht, bedroegen 601 miljoen euro (2022: 521 miljoen euro). Meer specifiek zijn we blijven investeren in een capaciteitsverhoging voor dranken op basis van melk in Esbjerg, Denemarken, en groei voor Arla Foods Ingredients. Daarnaast zijn er nieuwe projecten uitgevoerd, waaronder de investering in de botercapaciteit in Holstebro, Denemarken.

Lagere netto rentedragende schuld

De netto rentedragende schuld daalde naar 2.850 miljoen euro (2022: 2.986 miljoen euro). De vrije operationele kasstroom van 643 miljoen euro (gedefinieerd als kasstroom na aftrek van operationele en investeringsactiviteiten) werd deels gebruikt om melkveehouders te betalen in de vorm van een nabetaling voor 2022 en een halfjaarlijkse nabetaling voor 2023, en deels om aflopende leningen af te lossen en het gebruik van andere kortlopende rentedragende kredietfaciliteiten te verminderen.

¹ Exclusief aandeel minderheidsbelangen in de winst

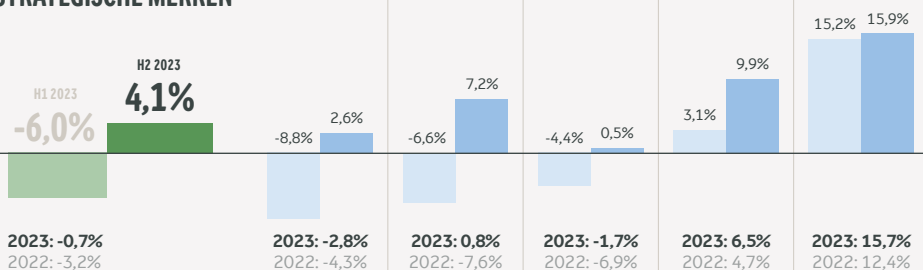
WERELDWIJDE MERKEN

ONZE STRATEGISCHE WERELDMERKEN VORMEN DE KERN VAN ONZE BEDRIJFSACTIVITEITEN EN ZIJN DE DRIJVENDE KRACHT ACHTER HET GROOTSTE DEEL VAN ARLA'S WAARDECREATIE.

Onze merken



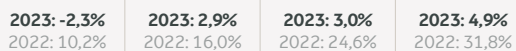
F23 VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN



F23 NETTO OMZETGROEI STRATEGISCHE MERKEN

1,2%

2022: 14,2%



In 2023 zagen we een stijging van de merkomzet met 1,2% tot een recordhoogte van 6.375 miljoen euro (2022: 6.300 miljoen euro) als gevolg van hogere prijzen, met een onderliggende daling van de volumegebreven omzetgroei van merken van -0,7% (-3,2% in 2022). Dit was voornamelijk het gevolg van het hoge prijsniveau van 2022 dat aanhield tot begin 2023, waardoor consumenten overstapten op goedkopere producten en in het algemeen minder zuivelproducten kochten. In de tweede helft van het jaar zagen we echter een aanzienlijke verbetering van de volumegroei van 4,1% als gevolg van de daling van de prijsniveaus, een sterkere koopkracht en verhoogde marketinguitgaven.



Het merk Arla®

Ons merk Arla® met zijn verschillende succesvolle submerken die meerdere categorieën omvatten, zoals melk, yoghurt, room, poeder en kaas, werd in 2023 over het algemeen uitgedaagd, waarbij merkvolumes met 2,8% daalden ten opzichte van 2022, waardoor de volumes terugkwamen op het niveau van voor Covid. De volumedaling werd gedeeltelijk gecompenseerd door hogere prijzen, wat resulteerde in een omzetzijging van 2,3% naar 3.618 miljoen euro in 2023 (2022: 3.702 miljoen euro). Sommige submerken kenden een uitzonderlijke volumegroei ondanks hogere prijsniveaus. De volumes van Arla® Protein groeiden met 60,6%, en ons foodservicemerken Arla® Pro kende in de loop van het jaar ook een groei van 2,2%. Vanuit marktperspectief presteerde het

Verenigd Koninkrijk goed, met een groei van 5,9% in merkvolume. Arla® werd in het Kantar Brand Footprint-rapport van 2023 erkend als het populairste zuivelmerk van Europa.



Lurpak®

Ons merk Lurpak® kende een omzetgroei van 2,9% naar 772 miljoen euro (2022: 750 miljoen euro). De volumes stegen met 0,8% ten opzichte van 2022, met een onderliggende daling van de volumes in het eerste halfjaar als gevolg van hoge prijsniveaus, gecompenseerd door een tweede halfjaar waarin we de consumentenvraag zagen toenemen toen de prijzen normaliseerden. Op de Europese markt daalden de volumes met 0,6%, voornamelijk door het Verenigd Koninkrijk, maar met een duidelijke verbetering in de tweede helft als gevolg van een nieuwe verpakings- en prijsstrategie. De internationale markten bleven sterk groeien met 3,5%, voornamelijk gedreven door Zuidoost-Azië en de rest van de wereld.



Castello®

De volumes van ons merk speciale kaas, Castello®, daalden met 1,7% ten opzichte van 2022. Door de hogere prijzen nam de omzet echter met 3,0% toe naar 246 miljoen euro (2022: 238 miljoen euro). De categorie merkkeas en met name de speciale kaas, waarin Castello® actief is, had het moeilijk in tijden van inflatie en recessie, wat ook van invloed was op Castello® in de Europese kernmarkten.

Op de internationale markten stegen de volumes met 1,4%, aangevoerd door groei in Zuidoost-Azië en deels als gevolg van de lancering van nieuwe producten.



Puck®

De volumes van Puck®, ons toonaangevende merk in MENA, groeide over het geheel genomen met 6,5%, terwijl de omzet met 4,9% toenam tot 526 miljoen euro (2022: 504 miljoen euro). We zagen een sterke groei in de categorieën mozzarella en geraspte kaas, kaas voor bakken en braden, en roomkaas, ondersteund door meer inspanningen op het gebied van communicatie, activering in de winkel en productbemonstering, wat leidde tot een betere marktpenetratie.



Starbucks™

Ons Starbucks™ ready-to-drink (RTD) koffiessortiment, beschikbaar in meer dan 50 landen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika, leverde een volumegroei van 15,7% in 2023, met een omzetzijging van 13,7%. De volumegroei was voornamelijk te danken aan onze Europese activiteiten, die met 21,8% groeiden op basis van sterke merkprestaties, portfolio-ontwikkelingen met een sterke groei in het platform voor gekoelde klassiekers van 750 ml en een toegenomen distributie over de markten. Onze internationale activiteiten groeiden iets langzamer met 5,8% en werden meer negatief beïnvloed door de inflatie en de economische onzekerheid.

EUROPA

ONS EUROPESE COMMERCIEËLE SEGMENT OMVAT ACHT LANDEN IN NOORD- EN WEST-EUROPA. WIJ CREËREN WAARDE VOOR ONZE MELKVEEHOUDERS DOOR MERKEN ALS LURPAK®, ARLA® EN STARBUCKSTM™ NAAR CONSUMENTEN OP HET HELE CONTINENT TE BRENGEN.

In 2023 steeg de omzet met 2,7% naar 7.984 miljoen euro (2022: 7.771 miljoen euro), voornamelijk dankzij prijsverhogingen die in 2022 werden doorgevoerd en doorliepen tot begin 2023. Vanwege de hoge inflatie en de verhoogde zuivelprijzen stonden de merkzuivelvolumes in 2023 onder druk, maar in de tweede helft van het jaar begonnen consumenten weer te kiezen voor merkproducten. In totaal zagen we een daling van de volumes van merkproducten met 1,3% tegenover een daling van de algemene merkcategory Europese retail met ongeveer 2%. De categorie boter en smeerbare producten daalde met ongeveer 5%, maar ons merk Lurpak® daalde slechts met 0,6%.

Ondanks de moeilijke omstandigheden die met name Zweden negatief beïnvloedde, bereikte ons cluster Nederland/België/Frankrijk een merkgroei van 6,9% en het Verenigd Koninkrijk 2,2%.

Versillende Europese aandachtsgebieden van ons hebben in 2023 goed gepresteerd. Zo groeide Arla® Protein met 60,5%, Starbucks™ met 21,8% en Arla® Pro met 7,2%. We hebben ook een ambitieus bod uitgebracht om Arla® Protein en Arla® Skyr in Frankrijk op te schalen via een nieuw langetermijnpartnerschap.

Als onderdeel van onze ambitie om toonaangevend te zijn op het gebied van duurzaamheid, hebben we in heel Europa een nieuw klantenprogramma gelanceerd. Dit is een primeur voor de sector en zal oplossingen ontwikkelen waarmee klanten hun reductiedoelstellingen voor scope 3 kunnen behalen en de duurzaamheidsinspanningen op het bedrijf kunnen versnellen. Verschillende grote klanten hebben zich in 2023 bij het programma aangesloten.



STARBUCKSTM™
GEKOELDE KOFFIE

Ondanks het veranderende consumentengedrag in Europa, bleven onze Starbucks™ kant-en-klare koffiedranken groeien en groeiden de volumes met 21,8%.



Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

-1,3%

2022: -4,2%

Omzet
miljoen euro

7.984

2022: 7.771

Omzetgroei

2,7%

2022: 17,4%

Percentage van de totale omzet van Arla

58,4%

2022: 56,3%

 VERENIGD KONINKRIJK**2,2%**

2022: -7,3%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

2,4%

2022: 18,3%

Omzetgroei

Omzetaandeel EU:
2023: 38,3%
2022: 38,5%

In 2023 hadden de merken aanvankelijk te maken met dalende volumes als gevolg van hoge grondstofprijzen voor zuivel en inflatie in het Verenigd Koninkrijk. Kostenbesparingen zorgden echter voor een opleving in de tweede helft van het jaar, wat leidde tot groei in merk volumes en marktaandeel. In totaal groeiden de merk volumes met 2,2% en de omzet met 2,4% naar 3.060 miljoen euro (2022: 2.989 miljoen euro), met een sterke groei van Arla® Protein, Starbucks™ en Arla® Pro met respectievelijk 66,4%, 26,2% en 8,5%. In oktober lanceerden we het duurzaamheidsprogramma voor klanten om de duurzaamheidsinspanningen op het bedrijf te commercialiseren.

 ZWEDEN**-5,1%**

2022: -3,9%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

-3,7%

2022: 11,4%

Omzetgroei

Omzetaandeel EU:
2023: 19,2%
2022: 20,5%

De volumes van strategische merken daalden met 5,1% doordat de gestegen inflatie en rentetarieven in combinatie met een zwakkere SEK de koopkracht van Zweedse huishoudens en het koopgedrag van consumenten beïnvloedden. Dit resulteerde in een daling van de zuivelcategorie met een groter aandeel huismerken. Onze prestaties op de markt verbeterden aanzienlijk in de tweede helft van het jaar, voornamelijk dankzij gele kaas, hüttenkäse en kwark. De omzet van Arla Zweden daalde met 3,7% naar 1.536 miljoen euro (2022: 1.594 miljoen euro), grotendeels als gevolg van de daling van de SEK met 7,3% ten opzichte van de euro.

 DENEMARKEN**-0,2%**

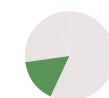
2022: -1,1%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

4,1%

2022: 20,3%

Omzetgroei

Omzetaandeel EU:
2023: 15,8%
2022: 15,5%

De omzet steeg met 4,1% naar 1.258 miljoen euro (2022: 1.208 miljoen euro), ondanks de druk van het consumentengedrag dat nog steeds aan het veranderen is door de toenemende focus op lage prijzen, aantrekkelijke acties en kortingskanalen. De impact van markttrends resulteerde in prijsdalingen en volumedruk. Over het algemeen blijven onze merken een sterke positie innemen. De volumes strategische merken daalden slechts met 0,2%. Arla® Biologisch stond onder druk met een volumedaling van 7,1% doordat consumenten overschakelden op goedkopere huismerken. De volumes van Arla® Protein, Starbucks™ en Castello® groeiden echter met respectievelijk 98,9%, 25,0% en 8,7%.

 DUITSLAND**-5,4%**

2022: -7,7%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

4,6%

2022: 20,9%

Omzetgroei

Omzetaandeel EU:
2023: 15,7%
2022: 15,4%

De omzet steeg met 4,6% naar 1.253 miljoen euro (2022: 1.198 miljoen euro), voornamelijk door prijsverdrachten bij eigen merken en huismerken. De aanhoudend hoge inflatie leidde tot een groei van discounters en een algemene vermindering van de consumtenuitgaven, en onze merk volumes daalden met 5,4%, voornamelijk door een daling van 21,1% voor ons merk Kaergarden®. De foodserviceactiviteiten (Arla® Pro), Starbucks™ en Arla® Buko lieten echter een sterke groei zien van respectievelijk 69,6%, 25,0% en 7,5%.

 NEDERLAND, BELGIË EN FRANKRIJK**6,9%**

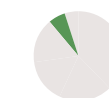
2022: 1,3%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

10,3%

2022: 23,1%

Omzetgroei

Omzetaandeel EU:
2023: 6,1%
2022: 5,7%

In 2023 realiseerden we met onze activiteiten in Nederland, België en Frankrijk een omzetgroei met dubbele cijfers van 10,3% tot 489 miljoen euro (2022: 443 miljoen euro). Dit was te danken aan de volumes en gunstige prijzen in de eerste helft van het jaar. Zowel de retail- als foodservice-activiteiten lieten een consistente volume- en omzetgroei zien op alle drie de markten. Met name onze merken Starbucks™, Lurpak®, Arla® Pro en Arla® Skyr lieten groeicijfers zien van respectievelijk 19,1%, 16,7%, 16,6% en 16,4%, wat leidde tot een algehele volumegedreven omzetgroei van merken van 6,9%.

 FINLAND**-2,4%**

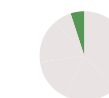
2022: -1,8%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

14,6%

2022: 9,7%

Omzetgroei

Omzetaandeel EU:
2023: 4,9%
2022: 4,4%

Sterke omzetgroei in zowel retail als foodservice resulteerde in een totale omzetgroei van 14,6% tot 388 miljoen euro (2022: 339 miljoen euro), gedreven door prijsstijgingen. De merk volumes daalden met 2,4%, aangevoerd door het retailsegment dat met 3,4% daalde als gevolg van de hoge prijsontwikkeling, terwijl merk volumes in het foodservicekanaal slechts met 0,3% daalden. Ondanks de algemene volumedaling zagen we de merk volumes van Arla® Protein met 24,3% toenemen.

INTERNATIONAAL

ONS INTERNATIONALE SEGMENT OMVAT ONGEVEER 140 LANDEN OP ZES CONTINENTEN. ONZE BELANGRIJKSTE MERKEN IN HET SEGMENT ZIJN PUCK®, ARLA DANO®, LURPAK®, CASTELLO® EN STARBUCKS™.

De omzet in het internationale segment bedroeg 2.471 miljoen euro (2022: 2.437 miljoen euro¹), wat neerkomt op een groei van 1,4% (0,3% inclusief de afstoting van onze Russische activiteiten). Ondanks hogere prijsniveaus bleef de volumegroei van merkproducten positief met een groei van 1,9% (0,4% inclusief de afstoting van Rusland). We boekten goede vooruitgang in het merendeel van onze internationale activiteiten en konden de macro-economische uitdagingen in opkomende markten het hoofd bieden, zoals de devaluatie van valuta's, wat we in Bangladesh en Nigeria zagen, en de hoge inflatie die het consumentengedrag beïnvloedde en de vraag deed afnemen.

Op regionaal niveau zagen we sterke merkgroei in MENA, Zuidoost-Azië en RoW, terwijl we een daling zagen in China en West-Afrika. Vanuit een merkperspectief was de volumegroei voornamelijk te danken aan Puck® dat met 6,6% groeide.

¹ Met uitzondering van de afstoting van onze Russische activiteiten



**ARLA®
PRO**

Onze foodserviceactiviteiten lieten een sterke groei zien van 12,9% op onze grootste internationale markt, MENA.

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken¹

1,9%

2022: 1,0%

¹ Met uitzondering van Rusland. De omzetgroei inclusief Rusland kwam uit op 0,4%

Omzet
miljoen euro

2.471

2022: 2.437¹

Omzetgroei²

1,4%

2022: 19,2%

² Met uitzondering van Rusland. De omzetgroei inclusief Rusland kwam uit op 0,3%

Percentage van de totale omzet van Arla

18,1%

2022: 17,7%

MIDDEN-OOSTEN EN NOORD-AFRIKA

4,2%

2022: 4,3%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

3,2%

2022: 31,3%

Omzetgroei



Aandeel internationale omzet
2023: 40,3%
2022: 39,6%

MENA verhoogde de omzet met 3,2% naar 996 miljoen euro in 2023 (2022: 964 miljoen euro) en zette de merkgroei voort met een volumegroei van 4,2% voor merkproducten in 2023. Dit was te danken aan sterke prestaties in de meeste markten en merken. We zagen met name een volumegroei van 12,9% in de foodserviceactiviteiten en het volume van ons belangrijkste merk in de regio, Puck®, groeide met 6,9%, waardoor het marktaandeel in zowel de kaas- als de roomcategorieën steeg.

REST VAN DE WERELD

3,2%

2022: 8,6%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken¹

5,4%

2022: 8,6%

Omzetgroei¹



Aandeel internationale omzet
2023: 24,3%
2022: 23,4%

De omzet steeg in 2023 met 5,4% naar 601 miljoen euro (2022: 570 miljoen euro) door een hoge prijsontwikkeling en een volumegroei van 3,2% voor merkproducten. De merkgroei was positief ondanks de negatieve impact van klanten die overstapten van merkproducten naar huismerken en discounters die marktaandeel verwierven. De belangrijkste drijfveer was Starbucks™, waardoor de merkvolumes in 2023 met 10,6% verhoogden.

¹ Rusland werd in de eerste helft van 2022 afgestoten, wat van invloed was op de vergelijking op jaarbasis in 2023. De groei van de merkomzet en de omzetgroei inclusief Rusland was -3,6% en 0,8%

NOORD-AMERIKA

0,3%

2022: -0,6%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

-2,0%

2022: 20,1%

Omzetgroei



Aandeel internationale omzet
2023: 13,8%
2022: 14,2%

In 2023 is onze omzet met 2,0% gedaald tot 340 miljoen euro (2022: 347 miljoen euro). We zijn erin geslaagd om een bescheiden groei van 0,3% te realiseren voor onze merken binnen een volatiele marktomgeving, voornamelijk dankzij het merk Tre Stelle® in Canada, waardoor de volumes met 2,0% zijn toegenomen. Dit werd echter grotendeels tenietgedaan door de volumedaling van Puck® met 12,0%. We zagen een positieve merkgroei van 0,8% in Canada, terwijl de VS met 0,4% daalde, voornamelijk dankzij de categorieën kaas en kookgerechten.

ZUIDOOST-AZIË

3,9%

2022: 21,3%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

-1,1%

2022: 49,4%

Omzetgroei



Aandeel internationale omzet
2023: 10,7%
2022: 11,0%

De omzet daalde met 1,1% naar 266 miljoen euro in 2023 (2022: 269 miljoen euro), voornamelijk als gevolg van de uitdagende macro-economische situatie in Bangladesh, waar onze omzet ondanks verschillende prijsstijgingen op de markt daalde als gevolg van aanzienlijke negatieve valutadevaluaties. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door een sterke omzetgroei in zowel de Filippijnen als Indonesië. De merkvolumes stegen met 3,9%, vooral dankzij de stijging van Lurpak® met 47,4%. Foodservice bleef een belangrijke groeifactor in Zuidoost-Azië, met een groei van 2,8%.

CHINA

-20,7%

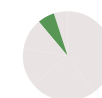
2022: -44,1%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

8,7%

2022: -44,3%

Omzetgroei



Aandeel internationale omzet
2023: 5,8%
2022: 5,4%

Nu de Europese melkprijzen dalen, hebben we het concurrentievermogen voor onze UHT-producten op de Chinese markt teruggewonnen, wat heeft bijgedragen aan een omzetstijging van 8,7% tot 142 miljoen euro (2022: 131 miljoen euro). De merkgroei daalde met 20,7% als gevolg van een daling in de verkoop van melk en boter, maar dit werd ruimschoots gecompenseerd door toegenomen volumes van huismerken. De omzet van onze babyvoedingactiviteiten groeide met 17,4% nadat we de registratie hadden verkregen voor drie merken babyvoeding op de markt.

WEST-AFRIKA

-8,8%

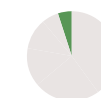
2022: -17,8%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

-18,8%

2022: 1,3%

Omzetgroei



Aandeel internationale omzet
2023: 5,1%
2022: 6,4%

Onze omzet in West-Afrika over 2023 werd aanzienlijk beïnvloed door de valutadevaluatie in Nigeria. De omzet daalde met 18,8% naar EUR 127 miljoen in 2023 (2022: EUR 157 miljoen). De daaropvolgende inflatie leidde tot een daling in de categorie melkpoeder, wat van invloed was op onze volumegroei van merkproducten. Als gevolg daarvan daalden de merkvolumes met 8,8% door een volumedaling van 6,1% voor het merk Arla Dano®. In 2023 openden we ons Arla-bedrijf in Kaduna, die goed werd ontvangen door de samenleving en autoriteiten, wat een goed voorteken is voor de verdere achterwaartse integratie in Nigeria.

ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) IS WERELDWIJD MARKTLEIDER IN INGREDIËNTEN OP BASIS VAN WEI DIE WORDEN GEBRUIKT IN EEN GROOT AANTAL CATEGORIËN, VAN BABY-, KLINISCHE EN SPORTVOEDING TOT ZUIVEL EN BAKKERIJPRODUCTEN. DAARNAAST PRODUCEREN WIJ KINDERVOEDING VOOR DERDEN. AFI IS EEN VOLLEDIGE DOCHTERONDERNEMING VAN ARLA.

De prestaties van AFI in 2023 werden gedreven door een voortdurende inspanning om nieuwe innovaties te produceren, en ondanks de volatiliteit van de marktprijzen hielden onze ingrediëntenactiviteiten een sterk momentum in 2023.

AFI had echter te maken met een zeer dynamische marktomgeving en was vooral onderhevig aan uitzonderlijk volatiele marktprijzen voor ingrediënten op basis van wei en lactose, evenals volatiliteit van wisselkoersen, zoals de devaluatie in Argentinië, waar AFI een productielocatie heeft. AFI zag een voordeel van onderliggende marktontwikkelingen, zoals een sterke vraag naar onze gespecialiseerde wei-eiwitproducten, gecombineerd met grondstof- en energieprijzen die normaliseerden na recordhoge niveaus. Al met al resulteerde dit in een hogere groei in het segment met toegevoegde waarde van 10,4% (2022: 6,8%), maar een omzetzaling

van 6,3% naar 963 miljoen euro in 2023 (2022: 1.028 miljoen euro).

In 2023 verwierf AFI het volledige eigendom van MV Ingredients in het Verenigd Koninkrijk. Het volledige eigendom van MV Ingredients bracht AFI extra permeaatvolumes en een nieuwe bron van WPC-grondstoffen om verdere groei mogelijk te maken. Het aandeel toegevoegde waarde daalde licht terwijl de ingekochte volumes een opwaartse trend vertoonden.

De implementatie van onze Future 26-strategie werd op volle kracht voortgezet: AFI heeft een gezamenlijke ontwikkelingsovereenkomst gesloten met Novonesis voor het ontwikkelen van nieuwe generaties zeer gespecialiseerde eiwitten op basis van precisiefermentatie. Ook werd er bij Danmark Protein een groot investeringsprogramma gestart om de capaciteit van onze unieke eiwitoplossingen te vergroten.

Tot slot zijn we begonnen met een investering in een nieuwe permeaatdruger in onze fabriek in Argentinië.

De Advanced Nutrition-activiteiten, die voornamelijk producten voor de vroege levensfase produceren, hadden het moeilijk in 2023 als gevolg van stijgende productiekosten en strategische klanten die te maken hebben met moeilijke marktomstandigheden in China. In 2023 hebben we echter nieuwe klanten geïntroduceerd, waardoor de prestaties op gelijke hoogte zijn met die van 2022.



De ingrediënten van AFI op basis van wei worden in een groot aantal categorieën gebruikt, zoals babyvoeding, klinische voeding en sportvoeding.

Groei van het segment met toegevoegde waarde

10,4%

2022: 6,8%

Aandeel toegevoegde waarde

79,7%

2022: 80,4%

Omzet
miljoen euro

963

2022: 1.028

Percentage van de totale omzet van Arla

7,0%

2022: 7,5%

GLOBAL INDUSTRY SALES

NAAST ONZE RETAILKANALEN VERKOPEN WE KAAS, MELKPOEDER EN BOTER AAN ANDERE BEDRIJVEN OM ALS INGREDIËNTEN TE GEBRUIKEN IN HUN PRODUCTIE. ZO KUNNEN WIJ GEDURENDE HET JAAR ONZE MELK IN EVENWICHT HOUDEN.

De prijzen op de Europese en de mondiale grondstoffenmarkten voor zuivel daalden begin 2023 snel als gevolg van de toegenomen melkproductie, de zwakke vraag als gevolg van de hoge prijzen en de lagere Chinese invoervolumes. In de tweede helft van 2023 zagen we dat de grondstofprijzen zich begonnen te herstellen, voornamelijk door een dalende melkproductie.

In totaal daalde de omzet uit Global Industry Sales in 2023 met 10,9% als gevolg van de lagere grondstofprijzen. Ondanks de hogere volumes die in Global Industry Sales werden verwerkt, steeg het totale aandeel vaste melkbestanddelen dat via Global Industry Sales werd verkocht naar 27,4% (2022: 23,6%). Deze stijging was voornamelijk het gevolg van lagere verkoopvolumes in andere delen van ons bedrijf en een hogere totale melkinname.



**ARLA®
KO**

Met ons Global Industry Sales-model kunnen wij onze melk het hele jaar door in balans houden.

Aandeel van verkoop van vaste melkbestanddelen via Global Industry Sales

27,4%

2022: 23,6%

Omzet
miljoen euro

2.256

2022: 2,531

Omzetgroei

-10,9%

2022: 50,1%

Percentage van de totale omzet van Arla

16,5%

2022: 17,6%

VOORUITZICHTEN VOOR 2024

WIJ VERWACHTEN DAT 2024 OPNIEUW EEN UITDAGEND JAAR MET VOLATIELE MARKTOMSTANDIGHEDEN ZAL WORDEN. WE VERWACHTEN ECHTER DAT HET POSITIEVE MOMENTUM VAN ONZE MERKEN, EFFICIËNTIEVERBETERINGEN EN DUURZAAMHEIDSINSpanningen ZULLEN AANHOUDEN.

Vooruitblikkend op 2024 verwachten we opnieuw een uitdagend jaar met veranderlijke marktomstandigheden, gedreven door externe factoren zoals een aanhoudende druk op consumentenbestedingen, wisselkoersontwikkelingen en geopolitieke spanningen en onzekerheid.

Eind 2023 stimuleerden lagere prijzen en een sterkere koopkracht de vraag naar zuivel, wat in combinatie met de stagnatie van het wereldwijde melkaanbod de grondstof- en landbouwmarkten omhoog stuwde. Dit hielp de economische druk op boeren te verlichten en zorgde voor een stabielere melkaanvoer en -prijzen.

Voor onze merken zal het momentum vanaf eind 2023 naar verwachting aanhouden in de eerste helft van 2024. Voor

2024 verwachten we als geheel een volumegroei voor onze merkproducten van 1,0-3,0%, ondanks een onzekere markt en lagere groeivoorzichten voor de tweede helft van het jaar.

Voor de omzet komen de verwachtingen uit op een bandbreedte van 13,2-13,7 miljard euro omdat de verkoopprijzen tegen het einde van 2023 op een lager niveau liggen dan de recordhoge niveaus van begin 2023. Het winstaandeel zal naar verwachting tussen 2,8 en 3,2% liggen, en de leverage tussen 2,4 en 2,8, dankzij een verwachte sterke kasstroom. We verwachten een stevig momentum te behouden via ons efficiëntieprogramma en besparingen te realiseren tussen 85 en 105 miljoen euro.

Via onze klimaatstrategie, inclusief het vergoedingsmodel, zullen we het

huidige tempo aanhouden in onze inspanningen om onze impact op het klimaat te verminderen. Dit zal ons naar verwachting in staat stellen om onze emissiereductiedoelstellingen voor 2030 te bereiken – een vermindering van 63% in scope 1- en 2-emissies en een vermindering van 30% in scope 3-emissies per kg melk en wei – door gebruik te maken van het sterke momentum dat wordt gevoed door de belangrijke mijlpalen die in 2023 zijn bereikt.

	Vooruitzichten voor 2023 ¹	Resultaten 2023	Vooruitzichten voor 2024
F26 VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN	-2,0 ~ -1,0%	-0,7%	1,0-3,0%
OMZET MILJARD EURO	13,2-13,7	13,7	13,2-13,7
WINSTAANDEEL	2,8-3,0%	2,8%	2,8-3,2%
F26 EFFICIËNTIE MILJOEN EURO	85-105	114	85-105
SCHULDENLAST	2,4-2,8	2,6	2,4-2,8
F26 SCOPE 1- EN 2-EMISSIONS PROCENTPUNTEN	REDUCTIE	-4%	REDUCTIE
F26 SCOPE 3-EMISSIONS PROCENTPUNTEN	REDUCTIE	-3%	REDUCTIE

¹ Zoals aangekondigd in het halfjaarverslag van 2023

RISICO'S EN KANSEN



Als wereldwijd bedrijf houden we de externe risico's en kansen in de markten waarin we actief zijn nauwlettend in de gaten, evalueren we deze en passen we ons daaraan aan.

**STARBUCKS™
FRAPPUCCINO**

RISICOBEBEER

ALS WERELDWIJD BEDRIJF MET DE AMBITIE OM KOPLOPER TE ZIJN IN DUURZAME ZUIVEL ZIET ARLA MEERDERE KANSEN EN RISICO'S. EFFECTIEF RISICOBEBEER IS VAN CRUCIAAL BELANG VOOR HET GENEREREN EN BESCHERMEN VAN WAARDE, HET WAARBORGEN VAN DE CONTINUÏTEIT VAN ONZE ACTIVITEITEN EN HET BEREIKEN VAN ONZE STRATEGISCHE DOELEN.

Risico-identificatie, -beoordeling en -beheersing

In 2023 hebben we ons risicobeheerproces verder versterkt door de aanpak tussen de divisies te verbeteren en te zorgen voor een gemeenschappelijk begrip en duidelijke rolverdeling voor risico-identificatie, -beoordeling en -beheersing. We hebben ons kader voor ondernemingsrisicobeheer verder ingevoerd, wat onze risico-infrastructuur, communicatie en documentatie verbeterd.

Het risicobeheer van Arla is gericht op het identificeren en minimaliseren

van risico's en onzekerheden, het beperken van nadelige interne en externe gevolgen, en het benutten van zakelijke kansen om waardecreatie te maximaliseren. Onze risico-eigenaars houden voortdurend trends in de gaten die in de toekomst mogelijk van invloed kunnen zijn op Arla. Deze risico's worden geëvalueerd door ze in kaart te brengen waarbij een inschatting wordt gemaakt van de impact van het risico op het bedrijfsresultaat en de kans dat het risico zich voordoet.

De belangrijkste risico's worden regelmatig geëvalueerd en beoordeeld door het Executive Management Team (EMT) en de Board of Directors (BoD). De BoD is verantwoordelijk voor het behoud van een sterk risicobeheer en compliance management evenals een intern controlesysteem. Het EMT is aansprakelijk voor de risico's en verantwoordelijk

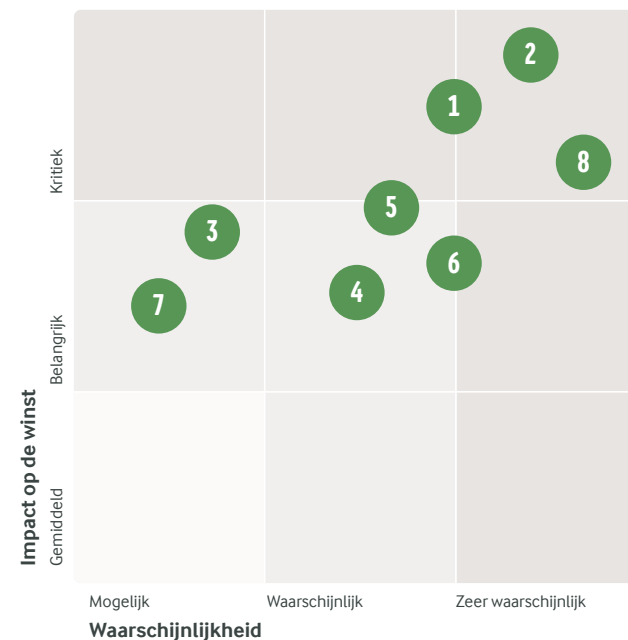
voor het waarborgen van effectieve risicobeperking en het identificeren van gerelateerde kansen. Het EMT onderzoekt onze risicokaart en de belangrijkste risico's worden voorgelegd aan de BoD. Zowel het EMT als de BoD nemen maatregelen om onnodige risico's te vermijden en andere te beperken. Het proces is flexibel, waardoor onvoorziene risico's, zoals de oorlog in Oekraïne en het conflict tussen Israël en Gaza, snel kunnen worden beoordeeld.

Beschrijving van het risico

Bijkomstige risico's: Deze risico's vallen buiten het directe beheer van het bestuur.

Marktspecifieke risico's: Deze risico's worden beschouwd als zijnde beheerd binnen het strategische en bedrijfsplanningsproces.

Bedrijfsspecifieke risico's: Dit zijn risico's die Arla direct kan beheersen en beperken. Zij dienen als uitgangspunt voor de ontwikkeling van wereldwijd beleid en interne controleprocedures.



Financieel risicobeheer

BEGRIJPEN

Identificatie <ul style="list-style-type: none"> Risicokaart of catalogus Classificatie van risicotypen. 	Evaluatie <ul style="list-style-type: none"> Schattingen van de kans van optreden Beoordeling van de risico-impact 	Rapportage <ul style="list-style-type: none"> Maandelijkse risicorapportages Vroege waarschuwings-indicatoren Risico voor waardebeheer
--	--	---

PLANNEN




Planning <ul style="list-style-type: none"> Risico's voor de operationele planning Risico's voor de strategische planning Risico voor de beleggingswaardering Risico-rendement portefeuillebeheer

ACTIE ONDERNEMEN

Risicobeheer <ul style="list-style-type: none"> Bijkomstig Marktspecifiek Bedrijfsspecifiek
Crisismanagement <ul style="list-style-type: none"> Noodmaatregelen Maatregelen voor de bedrijfscontinuïteit Communicatiemaatregelen

- | | |
|------------------------------------|--|
| Bijkomstige risico's | <ol style="list-style-type: none"> Veranderingen in klimaatgerelateerde regelgeving Geopolitieke instabiliteit en economische onrust |
| Marktspecifieke risico's | <ol style="list-style-type: none"> Transformatie van consumentengedrag Verlies aan concurrentievermogen in de merkportfolio Verlies aan internationaal concurrentievermogen door hogere productiekosten |
| Bedrijfsspecifieke risico's | <ol style="list-style-type: none"> IT-storingen, waaronder grote cyberaanvallen Belangrijke problemen met productkwaliteit en -veiligheid Valutavolatiliteit |

Arla's risicopositie

	Beschrijving van het risico	Risico-ontwikkeling	Categorie	Mogelijke impact	Mitigerende maatregelen
1	Veranderingen in klimaatgerelateerde regelgeving Lees meer over klimaatgerelateerde risico's op pagina 43-44	 Verhoogd	Bijkomstig risico	<ul style="list-style-type: none"> Hogere productiekosten binnen de bedrijven Lager melkvolume Minder flexibiliteit in de bedrijfsvoering 	<ul style="list-style-type: none"> Verdere implementatie van activiteiten op melkveehouderijen om de CO₂-uitstoot te verminderen Melkveehouders stimuleren om hun CO₂e-uitstoot te verminderen (de eerste uitbetaling werd in 2023 verricht) Het actief verminderen van de uitstoot in onze eigen activiteiten en alert blijven op mogelijke vermindering van de melkinname
2	Geopolitieke instabiliteit en economische onrust Als wereldwijde onderneming wordt Arla blootgesteld aan wereldwijde politieke en economische instabiliteit of een recessie, zoals de oorlog tussen Oekraïne en Rusland en het conflict tussen Israël en Gaza.	 Verlaagd		<ul style="list-style-type: none"> Economische instabiliteit en recessie beïnvloeden de vraag naar zuivel, de wisselkoersen en grondstofprijzen Politieke onrust of oorlogen hebben mogelijk gevolgen voor de wereldwijde voedselwaardeketen, bijvoorbeeld door een tekort aan veevoer en verstoring van logistieke netwerken. Deze gevolgen kunnen op hun beurt van invloed zijn op onze melkvolumes en winstgevendheid. 	<ul style="list-style-type: none"> Het evenwichtig verdelen van onze groei tussen markten met hogere en lagere risico's in ons internationale segment Het vergroten van de wendbaarheid van onze toeleveringsketen
3	Transformatie van consumentengedrag De voortdurende verandering van consumentenvoorkeuren is kenmerkend voor de voedingsindustrie, maar het verhoogde tempo en de volatiliteit van deze trends hebben een aanzienlijke impact op onze bedrijfsactiviteiten.	 Afname	Markt-specifieke risico's	<ul style="list-style-type: none"> Als de duurzaamheidstransformatie van Arla niet gelijk opgaat met de snelheid van de veranderende consumententrends, kunnen wij marktaandeel en verkoopvolumes verliezen 	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in de behoeften van consumenten en deze op de voet volgen Het bieden van een breed scala aan opties aan consumenten die op zoek zijn naar duurzamere maaltijdkeuzes Consumenten informeren over de voedings- en gezondheidsvoordelen van onze producten en merken
4	Verlies aan concurrentievermogen in de merkportfolio In de huidige recessie bestaat het risico dat consumenten kiezen voor goedkopere alternatieven.	 Verlaagd		<ul style="list-style-type: none"> Onze merken vormen de kern van ons waardecreatiemodel. De trage ontwikkeling van de omzet van strategische merken heeft een negatief effect op de winstgevendheid Prijsdruk op ons merkproduct kan resulteren in een lagere concurrentiepositie van onze merken in de markt 	<ul style="list-style-type: none"> Het relevant en betaalbaar houden van ons merkenportfolio voor de consument door innovatie en goede verkooppraktijk
5	Verlies aan internationaal concurrentievermogen door hogere productiekosten Relatief hoge productiekosten in Europa zetten het concurrentievermogen van producten die naar internationale markten worden geëxporteerd onder druk.	 Toegenomen		<ul style="list-style-type: none"> In onze belangrijkste internationale groeimarkten concurreren we in veel gevallen met zuivelbedrijven buiten Europa. Deze bedrijven hebben een concurrentievoordeel ten opzichte van Arla, als het huidige niveau van productiekosten blijft bestaan 	<ul style="list-style-type: none"> Een kostenefficiënte toeleveringsketen in stand houden door minder afhankelijk te worden van onze Europese vestigingen en mogelijkheden te onderzoeken voor productie en inkoop in onze internationale markten waar wij strategische commerciële belangen hebben
6	IT-storingen, waaronder grote cyberaanvallen De grote afhankelijkheid van IT-systemen en -activiteiten, in combinatie met een groeiende trend op het gebied van criminele software die zich richt op productiebedrijven, vormt een aanzienlijk operationeel risico.	 Toegenomen	Bedrijfs-specifieke risico's	<ul style="list-style-type: none"> Verstoring van activiteiten en potentiële schade aan ons vermogen om onze producten te produceren, te leveren en te verkopen 	<ul style="list-style-type: none"> Aanscherping van onze processen rond IT-activiteiten voor het verminderen van zwakke plekken in de IT-beveiliging Bewustmaking van de beveiliging en ondersteuning van Arla-collega's via het nieuw opgerichte Chief Information Security Office (CISO)
7	Belangrijke problemen met productkwaliteit en -veiligheid We hebben een complexe en uitgebreide waardeketen, met een grote verscheidenheid aan producten. Ervoor zorgen dat onze producten veilig zijn om te consumeren en op de juiste manier zijn geëtiketteerd, en onze medewerkers veilig en gezond houden, zijn essentieel voor het succes van Arla.	 Stabiel		<ul style="list-style-type: none"> Grote problemen met de productkwaliteit en/of de voedselveiligheid leiden mogelijk tot een verlies van de merkreputatie en een verminderd vertrouwen in onze producten Afwaardering van producten kan leiden tot financiële verliezen 	<ul style="list-style-type: none"> Wij werken voortdurend aan de verbetering van onze programma's voor kwaliteits- en voedselveiligheidsbeheer Voedselveiligheid en conformiteit van de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften zijn een topprioriteit in onze toeleveringsketen
8	Valutavolatiliteit Aangezien een groot deel van Arla's omzet wordt gegenereerd in andere valuta's dan euro of DKK, houdt ons belangrijkste financiële risico verband met de schommelingen van de valuta op onze wereldwijde markten.	 Stabiel		<ul style="list-style-type: none"> Door valutaverslechtering stijgen de verkoopprijzen in de afzonderlijke markten, waardoor het concurrentievermogen van Arla wordt aangetast en zijn weerslag heeft op onze omzet en winst Arla heeft coöperatieleden in verschillende landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De aankoop van eigenaarmelk en activiteiten in landen buiten de eurozone hebben als gevolg dat onze prestatieprijs, gemeten in euro, blootstaat aan schommelingen in de wisselkoersen van GBP en SEK en eveneens in valuta als NGN, ARS en BDT. 	<ul style="list-style-type: none"> Centraal beheer van valutarisico's Vermindering van de risico's op korte termijn door hedging-activiteiten Lees meer hierover in Noot 4 van de jaarrekening op pagina's 118-119.

DUURZAAMHEIDS- RAPPORTAGE

Algemene informatie

- 29 Duurzaamheid bij Arla
- 30 Materialiteitsbeoordeling

Milieu

- 33 Klimaatverandering en dierenwelzijn
- 45 Biodiversiteit en natuur
- 52 Gebruik van grondstoffen en circulariteit

Sociaal

- 58 Medewerkers en arbeiders in de waardeketen
- 68 Consumenten: gezonde en veilige voeding

Bestuur

- 75 Bestuurskader
- 77 Bestuur
- 81 Managementvergoeding
- 82 Eerlijke en transparante fiscale praktijken
- 84 Verantwoordelijke bedrijfsvoering



CASTELLO® AGED HAVARTI

In het najaar van 2023 hebben we onze populaire en snelgroeiende Aged Havarti opnieuw gelanceerd met een nieuwe recyclebare folieverpakking en een nieuw ontwerp.

DUURZAAMHEID BIJ ARLA

WE ZETTEN ONS IN VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST. ONZE DUURZAAMHEIDSTRATEGIE IS DE DRIJFVEER ACHTER ONZE ACTIES OP WEG NAAR STERKERE MENSEN EN EEN STERKERE PLEANEET

Arla's visie is om op natuurlijke wijze gezondheid en inspiratie in de wereld te brengen en tegelijkertijd een leider te zijn op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid.

Onze Future 26-strategie richt zich op duurzame groei, het verminderen van onze milieu-impact en het creëren van waarde voor onze coöperatieleden, die in ruil daarvoor actief bijdragen aan duurzaamheidsinspanningen en toekomstige ontwikkeling.

Het laten groeien van ons bedrijf, het nastreven van kansen op het gebied van duurzaamheid en het beperken van duurzaamheidsrisico's is alleen mogelijk als we onze materiële impact op het milieu en de mensen in onze waardeketen nauwlettend beheren.

Sterkere mensen

Onze producten spelen een centrale rol in het leven van miljoenen mensen, gedurende hun hele leven, en in de toekomst zullen onze producten bij steeds meer mensen onderdeel uitmaken van hun dagelijkse voeding.

Dankzij onze positie op de wereldwijde zuivelmarkt en onze relatie met klanten over de hele wereld kunnen wij de toekomstige consumptie van zuivelproducten vormgeven.

We willen gezondere en sterkere levens wereldwijd mogelijk maken door voedzamere, natuurlijkere en betaalbare producten aan te bieden en goede eetgewoonten te promoten. Voor ons gaat duurzaamheid niet alleen over het verminderen van onze klimaatimpact, maar ook over alle mensen die we in de hele waardeketen beïnvloeden.

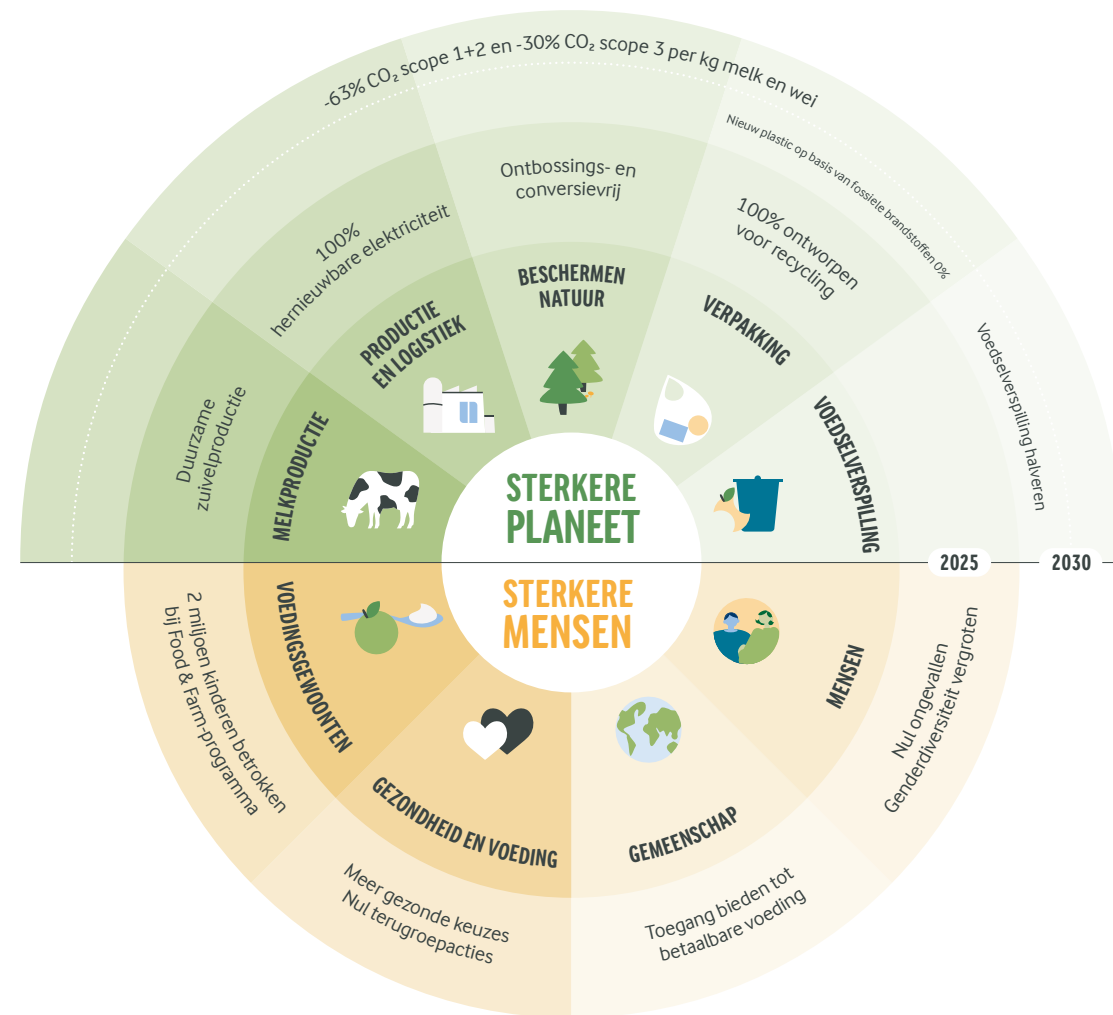
Sterkere planeet

Wij zijn van mening dat de bescherming van het milieu essentieel is voor het produceren van producten die een voedzaam en duurzaam

voedingspatroon voor een groeiende bevolking ondersteunen – en wij ondernemen actie.

Door onze impact op klimaatverandering te verminderen middels duurzame melkveehouderijpraktijken, zetten we ons in om onze ecologische voetafdruk te verkleinen en onze milieuprestaties voortdurend te verbeteren, om de melkveehouderijen in een nog gezondere staat door te geven aan de volgende generatie. Het beschermen van ecosystemen en het bevorderen van biodiversiteit maken integraal onderdeel uit van onze inspanningen.

We zijn vastbesloten onze uitstoot en impact op hulpbronnen van activiteiten en verpakkingen tot het minimum te beperken door middel van circulariteit en hernieuwbare energiebronnen. We beperken voedselverspilling zoveel mogelijk en zorgen ervoor dat waardevolle grondstoffen op verantwoorde wijze worden gebruikt.



MATERIALITEITSANALYSE

IN 2023 HEBBEN WE EEN DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE UITGEVOERD OM ONZE IMPACT OP MENS, MILIEU (IMPACTMATERIALITEIT) EN ZAKELIJKE RISICO'S EN KANSEN OP HET THEMA DUURZAAMHEID (FINANCIËLE MATERIALITEIT) IN KAART TE BRENGEN EN HIER EEN DIEP INZICHT IN TE KRIJGEN.



Materiële zaken (drempel 3+)

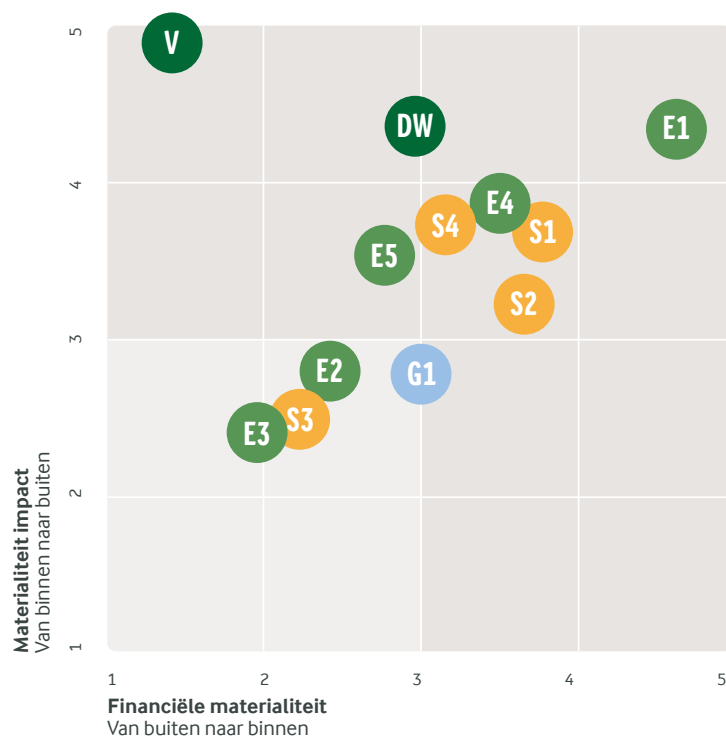
- F. Voedselveiligheid
- DW. Dierenwelzijn
- E1. Klimaatverandering
- E4. Biodiversiteit en natuur
- E5. Gebruik van grondstoffen en circulaire economie
- S1. Eigen personeel
- S2. Arbeiders in de waardeketen
- S4. Consumenten en eindgebruikers
- G1. Bedrijfsvoering



Geen materiële problemen

- E2. Vervuiling
- E3. Water en mariene hulpbronnen
- S3. Getroffen gemeenschappen

Link naar de onderwerpen in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)



Een dubbele materialiteitsanalyse is een strategische en alomvattende aanpak om de gevolgen, risico's en kansen met betrekking tot duurzaamheid te evalueren. De dubbele materialiteitsbeoordeling laat zien dat alle onderwerpen die voortvloeien uit de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) materieel zijn, op drie na. De materialiteitsdrempel, zoals aangegeven in de grafiek op een schaal

van één tot vijf, werd vastgesteld op een gemiddelde score boven de drie. De namen van de onderwerpen zijn afgestemd op de ESRS.

Hoewel water, vervuiling en getroffen gemeenschappen onder de drempel voor materiële onderwerpen vielen volgens de methodologie, erkennen wij onze bestaande voetafdruk voor water en vervuiling en onze impact op

gemeenschappen. Daarom hebben we informatie openbaar gemaakt over onze belangrijkste impact en, indien van toepassing, data die relevant is voor onze belanghebbenden. Wateronttrekking wordt gemeld in het hoofdstuk over biodiversiteit en natuur, omdat water een essentieel element is voor het behoud van biodiversiteit.



Voedselveiligheid Arla-specifiek

Als wereldwijd voedingsbedrijf is de veiligheid van onze producten onze belangrijkste pijler. Onze belangrijkste impact is dat de producten die we leveren veilig zijn om te consumeren. De belangrijkste kans is het vertrouwen van de consument en de reputatie van het merk op basis van de veiligheid van onze producten.

Het belangrijkste risico is dat grote problemen met de voedselveiligheid of producten kunnen leiden tot een verlies van de merkreputatie en een verminderd vertrouwen in onze producten, wat kan leiden tot financiële verliezen.

[Lees hier meer over op pagina's 68-73.](#)



Dierenwelzijn Arla-specifiek

Dierenwelzijn is een topprioriteit van onze melkveehouders en onze consumenten. De managementmethoden van de melkveehouders hebben een aanzienlijke impact op het welzijn van hun kuddes, wat op zijn beurt weer impact heeft op de ecologische voetafdruk van de melkveehouderijen.

Dierenwelzijn is een risico met mogelijk aanzienlijke financiële gevolgen, aangezien onze klanten en consumenten verwachten dat de koeien van onze melkveehouders zo goed mogelijk behandeld worden.

[Lees hier meer over op pagina's 39 en 42.](#)

E1

Klimaatverandering ESRS E1

Klimaatverandering is een van de wezenlijkste thema's voor Arla vanwege de impact ervan op zowel onze eigen activiteiten als onze waardeketen. De methaanuitstoot van koeien, overige CO₂e-uitstoot en energieverbruik kwamen voor Arla naar voren als de belangrijkste gevolgen met betrekking tot dit onderwerp. Tegelijkertijd biedt dit ons de kans om de duurzaamheidstransformatie binnen de zuivelindustrie te stimuleren, wat leidt tot een verminderde klimaatimpact.

Onze belangrijkste risico's zijn klimaatgerelateerde wijzigingen in de regelgeving, evenals regelgeving om emissies in productie- en landbouwactiviteiten te verminderen. Het voortouw kunnen nemen op het gebied van decarbonisatieacties biedt ons tevens een potentiële zakelijke kans. Zie voor een gedetailleerde beschrijving van klimaatgerelateerde risico's en kansen [pagina's 43-44](#).

[Lees hier meer over op pagina's 33-44.](#)

E4

Biodiversiteit en natuur ESRS E4

Hoewel het complex is om de impact van de melkveehouderij te scheiden van de impact van overige landbouwactiviteiten in de landen waar we actief zijn, bleek uit onze beoordeling dat Arla een aanzienlijke impact heeft op het verlies aan biodiversiteit, op het aantal soorten en op de toestand van ecosystemen. De invloed van Arla op de biodiversiteit komt tot uiting in het landgebruik van onze leden.

Tegelijkertijd biedt dit ons de mogelijkheid de leiding te nemen in de transformatie naar meer biodiversiteit en onze merkwaarde te vergroten. De belangrijkste risico's met betrekking tot biodiversiteit zijn mogelijk strengere regelgeving en belastingen, zoals op landgebruik, en falende ecosystemen die problemen veroorzaken voor de voerproductie of andere aspecten van de melkveehouderij.

[Lees hier meer over op pagina's 45-51.](#)

E5

Gebruik van grondstoffen en circulaire economie ESRS E5

Als agrarisch bedrijf putten we een aantal cruciale niet-hernieuwbare hulpbronnen uit, zoals fosfor door ons landgebruik, fossiele brandstoffen door onze activiteiten en logistiek, en plastic in onze verpakkingen. Onze overige impact betreffende dit thema heeft betrekking op het genereren van vast afval en voedselverspilling.

Duurzame verpakkingen zijn van cruciaal belang voor onze klanten en consumenten, waardoor het zowel een hygiëfactor vormt als een kans om voorop te lopen op het gebied van circulariteit in specifieke productverpakkingen. Ons meest wezenlijke risico met betrekking tot dit thema is dat de melkveehouderij de concurrentie om land met andere partijen verliest die het land zouden gebruiken om menselijk voedsel, bossen of vezelgrondstoffen te verbouwen.

[Lees hier meer over op pagina's 52-57.](#)

S1 S2

Onze eigen arbeiders en arbeiders in de waardeketen ESRS S1 en S2

Het beleid en de praktijken van Arla met betrekking tot onze eigen medewerkers zijn van invloed op meer dan 20.000 mensen. Nog meer mensen, die werkzaam zijn in onze upstream- en downstreamwaardeketens, vallen onder ons due diligence-proces inzake mensenrechten, risico- en effectbeoordelingen, en ons beleid inzake mensenrechten en moderne slavernij. Onze impact varieert van het bieden van een gezonde en veilige werkomgeving, het veiligstellen van werkgelegenheid en passende klachtenmechanismen, tot ervoor zorgen dat kinderarbeid en dwangarbeid niet voorkomen in onze waardeketen.

Het beperken van eventuele negatieve impact en ervoor zorgen dat we zowel onze eigen medewerkers als arbeiders in de waardeketen positief beïnvloeden, is een geweldige kans voor Arla. Dit omvat het creëren van een loyaal, divers en bekwaam personeelsbestand, wat een positieve invloed heeft op hun gezondheid en veiligheid en de arbeidspraktijken van onze leveranciers. Dit niet doen, vormt een even aanzienlijk risico.

[Lees hier meer over op pagina's 58-67.](#)

S4

Consumenten en eindgebruikers ESRS S4

Onze belangrijkste impact met betrekking tot consumenten is het waarborgen van de veiligheid van onze producten (zie voedselveiligheid hierboven) en het bijdragen aan hun voedingspatroon met voedzame en gezonde opties. Daarnaast hebben we toegang tot kwaliteitsinformatie over producten en de bescherming van onze meest kwetsbare consumenten, zoals kinderen en consumenten met een lager inkomen, geïdentificeerd als belangrijke aspecten van onze impact.

Onze grootste kans is ons onderscheiden door de CO₂e-voetafdruk van zuivelproducten aanzienlijk te verkleinen. De belangrijkste risico's waarmee we worden geconfronteerd, hebben betrekking op voedselveiligheid, het veranderen van consumentenvoorkeuren, het verminderen van het concurrentievermogen van ons merkportfolio, veranderingen in voedingsrichtlijnen en verlies van aantrekkelijkheid bij de consument vanwege nieuwe etiketteringsrichtlijnen.

[Lees hier meer over op pagina's 68-73.](#)

G1

Bedrijfsvoering ESRS G1

Van Arla wordt een eerlijke en transparante bedrijfsvoering verwacht en we streven er voortdurend naar aan deze verwachtingen te voldoen en indien mogelijk te overtreffen. Onze belangrijkste impact met betrekking tot de bedrijfsvoering is het beschermen van de privacy van consumenten, en verantwoorde marketing- en lobbyactiviteiten.

Een eerlijke bedrijfsvoering biedt ons verder de mogelijkheid om ons te onderscheiden binnen de voedingsmiddelen- en drankenindustrie. Het belangrijkste risico is dat Arla niet wordt gezien als een bedrijf dat is gebaseerd op een eerlijke en transparante bedrijfsvoering.

[Lees hier meer over op pagina's 74-86.](#)

Proces en meetmethoden

MATERIALITEITS-BEOORDELING

Het proces van onze dubbele materialiteitsanalyse verliep volgens de European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 en 2). Hieronder beschrijven we hoe materiële impact, risico's en kansen werden geïdentificeerd en beoordeeld.

Identificatie van belanghebbenden en gevolgmachtigden

Een belangrijke doelstelling van de beoordeling van de dubbele materialiteit was inzicht te krijgen in hoe onze belangrijkste belanghebbenden de impact, risico's en kansen van Arla op het gebied van duurzaamheid zien. Hiertoe hebben we eerst belanghebbenden geïdentificeerd die worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten van Arla, en ook belanghebbenden die de informatie in het jaarverslag gebruiken.

Volgens onze analyse zijn dit onze belangrijkste belanghebbenden: onze coöperatieleden, de natuur, klanten, consumenten, getroffen gemeenschappen, werknemers, ngo's, financiële instellingen, de media en overheden.

Aangezien bepaalde groepen belanghebbenden niet rechtstreeks konden worden bereikt of op een onbevooroordeelde manier konden worden bemonsterd, werden volmachten geselecteerd om hen te vertegenwoordigen. Er werden tussenpersonen geselecteerd op basis van verschillende criteria, zoals hun rol binnen Arla, hun expertise op een bepaald gebied, hun relatie tot een bepaalde groep belanghebbenden en hun rol in de samenleving. Sommige groepen belanghebbenden werden ook benaderd door onderzoekspapers om een objectief beeld te krijgen. De mening van de consument werd bijvoorbeeld behandeld door desktoponderzoek waarbij werd gekeken naar representatieve opiniepeilingen en werd gepraat met leden van het managementteam Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie, die in hun dagelijkse werk zakelijke beslissingen nemen op basis van de prioriteiten en het gedrag van consumenten.

Beoordeling van effecten, risico's en kansen aangaande duurzaamheidskwesties

Duurzaamheidskwesties die in de beoordeling van de dubbele materialiteit aan de orde kwamen, werden voornamelijk geïdentificeerd op basis van de lijst van onderwerpen die in ESRS 1 worden gepresenteerd.

Op basis van de onderwerpen die door ESRS 1 worden voorgesteld, hebben tussenpersonen die verschillende groepen belanghebbenden vertegenwoordigen, positieve en negatieve effecten, risico's en kansen aangaande deze onderwerpen geïdentificeerd. Bij het identificeren van de impact hebben volmachten rekening gehouden met zowel de eigen impact van Arla als de impact die voortvloeit uit onze zakelijke relaties. Nadat ze waren geïdentificeerd hebben tussenpersonen de ernst van de effecten beoordeeld, rekening houdend met hun reikwijdte, schaal en onherstelbaarheid. Risico's en kansen werden beoordeeld op basis van de kans dat deze zich voor zouden doen en hun potentiële financiële impact op Arla.

Voor de raming van de omvang van de potentiële financiële gevolgen gebruiken tussenpersonen kwalitatieve drempels, omdat de kwantificeerbare drempels nog niet klaar waren. De risico- en kansenbeoordeling met het oog op het vaststellen van dubbele materialiteit staat vooralsnog los van het algemene ondernemingsrisicobeheerproces van Arla. De kwalitatieve drempels die worden gebruikt in de algemene risicobeoordeling, zoals weergegeven op pagina's 25-27.

Om de materialiteit van elk onderwerp met betrekking tot duurzaamheid te bepalen, is een gemiddelde berekend van alle impactscores, en apart daarvan een gemiddelde voor alle gerelateerde risico's en kansen. Als een onderwerp zowel een risico als een kans had, werden alleen de hogere scores in aanmerking genomen om deze onderwerpen zo meer gewicht te geven in de analyses.

Externe validatie van impact-, risico- en kansenbeoordeling

Op basis van de impact-, risico- en kansenbeoordeling door interne tussenpersonen werd

een conceptmaterialiteitsmatrix opgesteld. De kaart werd vervolgens ter validatie voorgelegd aan verschillende externe deskundigen die onze groepen belanghebbenden vertegenwoordigen of daaraan gerelateerd zijn. Externe deskundigen werden gekozen uit ngo's, financiële instellingen en universiteiten.

STRATEGIEONTWIKKELING

Dankzij Arla's unieke democratische opzet kunnen strategieën geformuleerd en uitgevoerd worden in nauwe samenwerking met onze leden en belangrijkste leveranciers en belanghebbenden, de melkveehouders.

Future 26 en de duurzaamheidspijler 'Sterkere planeet, sterkere mensen' zijn samen met onze leden opgebouwd met een sterke focus op het nastreven van wezenlijke duurzaamheidsgerelateerde kansen en het beperken van duurzaamheidsrisico's (zie gedetailleerde beschrijving van dergelijke risico's en kansen op pagina's 43-44).

Tijdens het ontwikkelen van onze strategie hebben ons Executive Management Team (EMT) en de Board of Directors ervoor gezorgd dat er rekening werd gehouden met de meningen en zorgen van de belangrijkste belanghebbenden. Melkveehouders worden via verschillende bijeenkomsten en forums betrokken bij het beoordelen van onze strategie.

Als onderdeel van de strategieontwikkeling werden relevante doelstellingen met betrekking tot wezenlijke duurzaamheidsthema's vastgesteld en goedgekeurd door het EMT.

Verder wordt er rekening gehouden met de materialiteitsbeoordeling tijdens het updateproces van de strategie. Lees meer in de paragrafen over milieu en sociaal.

ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De duurzaamheidsverklaringen op pagina's 28-86 omvatten de rapportage van Arla over zaken aangaande milieu, maatschappij en goed bestuur (ESG). Vanaf 2025 is Arla verplicht om zich te houden aan de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) volgens de nieuwe EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die begin 2023 van kracht werd. Om proactief aan deze vereisten te voldoen, hebben we de structuur en inhoud van het verslag herzien om het beter af te stemmen op de ESRS-vereisten. Op pagina 154 vindt u een gedetailleerd overzicht van alle ESRS-vereisten voor informatievervalsing die in het verslag aan de orde komen.

Andere verslagleggingsregels

De duurzaamheidsverklaringen bevatten een wettelijke rapportage over Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) in overeenstemming met paragraaf 99a van de Deense wet op de jaarrekening. Lees meer op pagina 10 (bedrijfsmodel), pagina's 43-44 (klimaatgerelateerde risico's) en pagina's 28-86 (beleid, acties, managementsystemen, belangrijkste ESG-cijfers en verwachtingen voor de toekomst).

Onze statutaire verklaring over paragraaf 99b inzake diversiteit in de Board of Directors en het management is te vinden in de statutaire rapportage voor elke entiteit die onder deze regeling valt. Het doel en de voortgang van de genderdiversiteit van de Board of Directors en het management van de Arla Foods Group worden in dit verslag vermeld op pagina's 61, 66, 77 en 86. Onze statutaire verklaring over paragraaf 99d inzake gegevensethiek is te vinden op pagina 85.

In 2022 hebben we onze klimaatgerelateerde risico's en kansen voor het eerst bekendgemaakt volgens de aanbevelingen van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Klimaatgerelateerde risico's en kansen worden nu beschreven in het hoofdstuk over klimaatverandering en dierenwelzijn op pagina's 43-44.

Op pagina 158 vindt u een overzicht van de voortgang richting de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN.

Basis voor de opstelling

De duurzaamheidsverklaringen van Arla worden ontwikkeld aan de hand van reguliere maandelijkse en jaarlijkse rapportageprocedures. De consolidatieprincipes zijn voornamelijk gebaseerd op operationeel toezicht, tenzij anders gespecificeerd in de grondslagen voor de financiële verslaglegging van elk hoofdstuk. Alle gerapporteerde gegevens sluiten aan op dezelfde verslagperiode als de geconsolideerde jaarrekening.

Zie pagina 43 voor onze definities van toegepaste tijdschizonten.

We krijgen redelijke zekerheid over de volgende belangrijke duurzaamheidscijfers: cijfers over energie en klimaat, voedselveiligheid, dierenwelzijn, ongevallen en bepaalde medewerkersgerelateerde cijfers. We hebben beperkte zekerheid gekregen over de overige informatie in de duurzaamheidsverklaringen.

Reikwijdte van de rapportage

KPI's op het gebied van milieu bevatten gegevens van alle productie- en logistieke locaties. Samen met aangekochte melk, extern aangekochte wei, externe afvalverwerking, extern vervoer en verpakkingen omvat dit alle materiële activiteiten in de waardenketen van Arla. De milieu-impact met betrekking tot kantoren, zakenreizen en andere minder materiële activiteiten is niet in het totale emissiecijfer opgenomen. Dit toepassingsgebied heeft ook betrekking op het cijfer voor ongevallen, pagina 65, inclusief ongevallen op onze hoofdkantoren in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Duitsland.

Al onze omzet valt binnen de voedingsmiddelen- en drankensector. Sommige van onze effecten hebben ook betrekking op de landbouw en de landbouwsector. Al onze omzet komt voort uit sectoren met een grote impact op het klimaat.

Grondslagen voor aanpassingen

De basisniveaus en vergelijkende cijfers worden aangepast volgens het aanpassingsbeleid van Arla. Standaard worden de referentie-emissies van Arla eens per vijf jaar herzien ten opzichte van

het basisjaar voor een doelstelling (2020, 2025, 2030), tenzij belangrijke structurele of methodologische wijzigingen aanleiding geven tot eerdere herberekening. Om de vijf jaar beoordeelt Arla of de structurele veranderingen (bijvoorbeeld overnames of desinvesteringen) in de afgelopen jaren de significantiedrempel bereiken wanneer ze bij elkaar worden opgeteld. Elk jaar beoordeelt Arla of de structurele veranderingen dat jaar op zichzelf of bij elkaar opgeteld de significantiedrempel bereiken.

Voor elke wetenschappelijk onderbouwde doelstelling wordt een drempelwaarde bepaald:

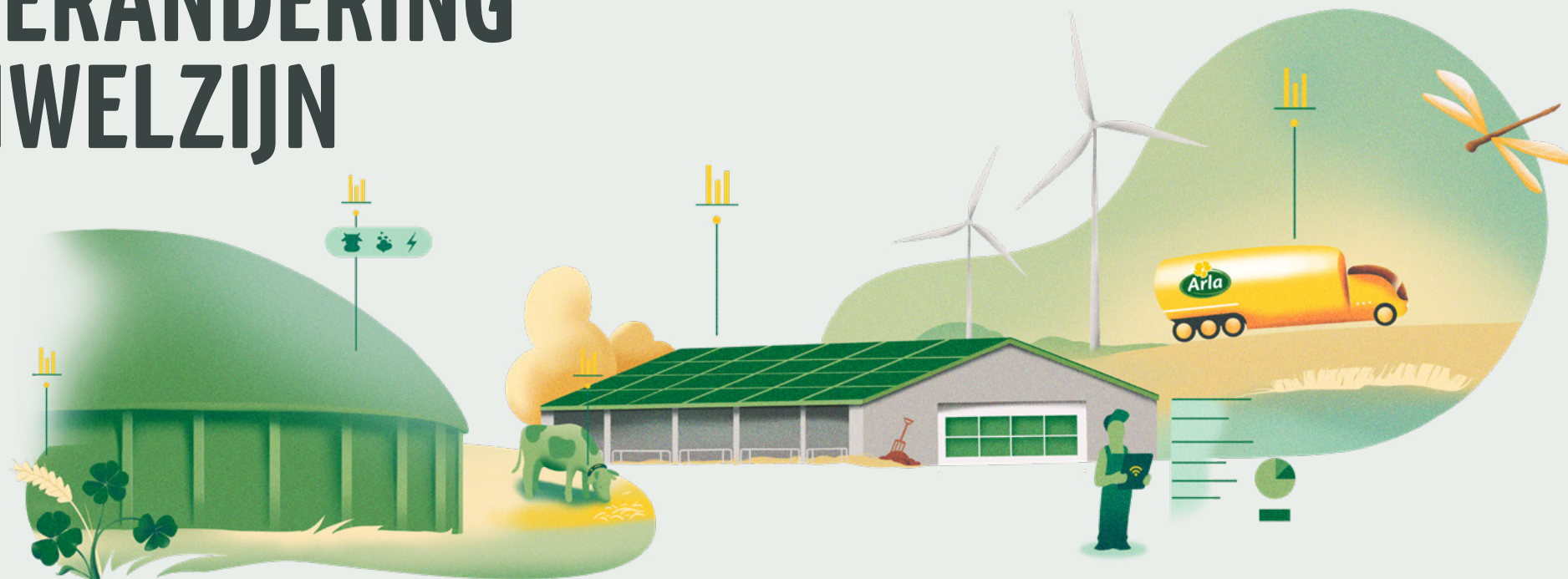
- Scope 1 en 2: 5% verandering t.o.v. het basisjaar
- Scope 3 per kg rauwe melk: 3% verandering t.o.v. het basisjaar

Telkens wanneer de referentie-emissies opnieuw worden berekend als gevolg van belangrijke structurele veranderingen in het bedrijf (zoals hierboven omschreven), worden de historische cijfers ook opnieuw berekend en gerapporteerd naast de niet opnieuw berekende (werkelijke) historische emissiecijfers. Dit geeft de lezer een beter inzicht in de werkelijke jaarlijkse emissies van Arla. Andere extern gerapporteerde duurzaamheidscijfers worden alleen aangepast als er materiële fouten worden ontdekt in de rapportage over voorgaande jaren. Per geval wordt bekeken of fouten van materieel belang zijn.

In 2023 hebben we ervoor gekozen om de historische cijfers voor vast afval aan te passen om fouten met betrekking tot voorgaande jaren te corrigeren.

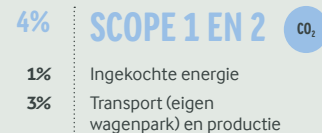
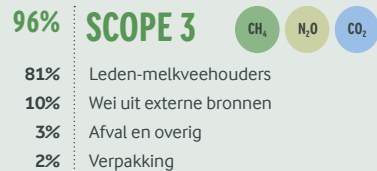
Verder hebben we ervoor gekozen om in 2023 de historische cijfers voor het aandeel hernieuwbare elektriciteit aan te passen om de methodologie beter af te stemmen op de gekozen rapportagekaders.

KLIMAATVERANDERING EN DIERENWELZIJN



Strategische ambitie		2023	Voortgang richting doelstelling	Doelstelling	
EMISSIEREDUCTIES	SCOPE 1+2	4%P	2015 33% 2030	63%	Lees hier meer over op pagina's 37-38.
	SCOPE 3 per kg melk en wei	3%P	2015 12% 2030	30%	Lees hier meer over op pagina's 35-36
ELEKTRICITEIT UIT HERNIEUWBARE BRONNEN IN EUROPA		17%P	69% 2025	100%	Lees meer hierover op pagina 37

Impact

DE
EMISSIEBRONNEN
VAN ARLA

2023

2030

Ambities

ARLA'S
UITSTOOT
IN 2030

30%

Verminderen van scope 3-emissies per kg melk en wei
Onze op wetenschap gebaseerde doelstelling voor scope 3 heeft met name betrekking op het verkleinen van de CO₂-voetafdruk op bedrijfsniveau van onze melkveehouders met 30% per kilogram gestandaardiseerde melk en wei.

63%

Scope 1+2-emissiereducties en strategische langetermijndoelstellingen
Arla heeft een wetenschappelijk onderbouwde doelstelling voor 2030 vastgesteld, met 2015 als nulmeting. De directe broeikasgasemissies (scope 1) en de emissies in verband met ingekochte energie (scope 2) moeten in absolute termen met 63% worden verminderd.

100%

Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen voor 2025
De omschakeling van fossiele brandstoffen naar energie uit hernieuwbare bronnen is een belangrijke maatregel om onze ambitie voor scope 1- en 2 emissiereductie waar te maken. Onze belangrijkste focus is het veiligstellen van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen voor al onze locaties in Europa.

Beleidsregels [🔗](#)

[Milieu- en energiebeleid en Groene ambitie 2050](#)

Strategie

WETENSCHAPPELIJK
ONDERBOUWDE
KLIMAATSTRATEGIE

Het verminderen van klimaatverandering heeft topprioriteit in onze coöperatie. Samen met onze coöperatieleden hebben we ambitieuze klimaatdoelen gesteld die aansluiten bij de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Door ons ertoe te verbinden de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 °C werken we actief aan het verzachten van de gevolgen van klimaatverandering.

Als een van 's werelds grootste zuivelbedrijven heeft Arla de omvang, kracht en invloed om een aanzienlijke impact te maken als koploper op het gebied van duurzaamheid en bescherming van onze planeet. We erkennen onze verantwoordelijkheid en daarom streven wij ernaar om voor 2050 klimaatneutraal te zijn in onze hele waardeketen en zetten we ons in voor een wetenschappelijk onderbouwde netto-nuldoelstelling. Onze doelstellingen voor 2030 vormen onze leidraad op weg naar klimaatneutraliteit.

Momenteel onderzoeken we of we onze scope 3-doelstelling kunnen bijwerken

om deze af te stemmen op de onlangs gepubliceerde richtlijnen voor bos, land en landbouw die zijn uitgegeven door het Science Based Targets-initiatief. Na goedkeuring zal het worden bekendgemaakt in onze externe rapportage.

Bij Arla geloven we dat op gegevens gebaseerde maatregelen essentieel zijn voor het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk. De wetenschap ontwikkelt zich snel en we streven er continu naar om de best beschikbare gegevens, technologie en methodologie te gebruiken. De effecten van bijgewerkte methodologieën en gegevensbronnen zijn in de gerapporteerde cijfers verwerkt. Wij verkrijgen een verklaring met redelijke assurance over onze broeikasgasemissies van scope 1, 2 en 3.

Onze doelstellingen en strategie voor het beperken van klimaatverandering zijn goedgekeurd door onze Board of Directors en andere relevante belanghebbenden. We kunnen ons onderscheiden door onze koolstofvoetafdruk te verminderen.

Acties en middelen

DUURZAME ZUIVELPRODUCTIE

ALS EEN VAN 'S WERELDS GROOTSTE ZUIVELPRODUCENTEN HEBBEN WE EEN GROTE VERANTWOORDELIJKHEID OM ONZE INVLOED OP HET KLIMAAT TE VERMINDEREN. HET IS DUIDELIJK DAT DE DREIGING VAN DE KLIMAATVERANDERING WAARMEE WE VANDAAG DE DAG WORDEN GECONFRONTEERD, ONS DWINGT NOG MEER TE DOEN DOOR GEDURFDE DOELEN TE STELLEN MET EEN DUIDELIJK PLAN OM ZE TE BEREIKEN.

In 2023 zijn de scope 3-emissies per kg melk en wei met 3 procentpunten gedaald ten opzichte van 2022, wat bijdroeg aan een algehele vermindering van 12% ten opzichte van 2015. Lees meer hierover op pagina 40. De uitstoot van de eigenaren van Arla bedroeg 1,08 kg CO₂e per kg eigenaarmelk, een daling van 3,6% ten opzichte van vorig jaar. In alle landen werden verminderingen waargenomen, waarbij het Verenigd Koninkrijk de grootste verbeteringen liet zien. De grootste verminderingen zijn te danken aan een beter gebruik van meststoffen en mestverwerking.

Ons Vergoedingsmodel voor duurzaamheid werd in juli 2023 gelanceerd en de eerste resultaten bevestigden het reductiepotentieel ervan. De eerste

betalingen die deze zomer werden gedaan onderstreepten dat voor het eerst in de geschiedenis de melkprijs die individuele Arla-melkveehouders ontvangen vanaf nu rechtstreeks gekoppeld is aan hun milieuactiviteiten.

Het model is gebaseerd op een puntensysteem waarmee de melkveehouder punten kan verzamelen op basis van zijn emissie beperkende activiteiten in de 19 verschillende thema's van het model, zoals voerverbruik en eiwit efficiëntie, omgang met mest, duurzaam voer, groene elektriciteit en landgebruik. Voor elke activiteit kan de melkveehouder punten verzamelen als deze aan specifieke criteria voldoet. Elk punt dat de melkveehouder krijgt,

levert 0,03 eurocent/kg melk op die hij aan ons levert. Activiteiten met het grootste CO₂e-reductiepotentieel leveren de meeste punten op.

In 2023 werden gemiddeld 50 punten behaald. Voor een gemiddelde Arla-melkveehouderij met een jaarlijkse melkproductie van 1,6 miljoen kg komt dit in totaal neer op bijna 40.000 euro per jaar.

In 2023 werd in totaal 226 miljoen euro uitbetaald. Dit omvat individuele betalingen voor de laatste zes maanden van het jaar en 1 eurocent/kg melk voor het indienen van hun gegevens van de Klimaatcheck.

Jaren van grondwerk

Met het Vergoedingsmodel kunnen melkveehouders momenteel tot 2,4 EUR-cent/kg melk verdienen voor hun acties die bijdragen aan onze scope 3-doelstelling voor CO₂e-emissiereductie voor 2030, en andere duurzaamheidsacties, zoals het verbeteren van de biodiversiteit.

3,6%

Vermindering van CO₂e per kg eigenaarmelk in 2023 ten opzichte van 2022.

Deze vermindering is de grootste daling op jaarbasis die we tot nu toe hebben gezien.



Beschikbare punten in het duurzaamheidsvergoedingsmodel

TOTAAL 80 PUNTEN



**DE BIG 5
49 PUNTEN**



**DUURZAAM
VOER
11 PUNTEN**



**CARBON
FARMING EN
BIODIVERSITEIT
8 PUNTEN**



**OMGANG MET
DIERLIJKE MEST
6 PUNTEN**



**ELEKTRICITEIT UIT
HERNIEUWBARE
BRONNEN
5 PUNTEN**



**KENNISOPBOUW
1 PUNT**

DE BIG 5

1. Voerefficiëntie

Als melkveehouders erin slagen de melk/voer-verhouding te maximaliseren en voerverspilling tot een minimum te beperken, zal de melk klimaat efficiënter zijn.

2. Optimaal eiwitgehalte

Zorgvuldig doseren van voer met de juiste eiwitgehalten zorgt voor minder stikstof wat zorgt voor minder stikstofoxide, een broeikasgas, in de mest.

3. Robuustheid van de kudde

Koeien die een lang en gezond leven leiden, produceren tijdens hun leven meer melk, wat de klimaat efficiëntie verbetert.

4. Gebruik van meststoffen

Door de hoeveelheid kunstmest precies af te stemmen op de behoeften van de planten en verschillende methoden te gebruiken om de kunstmest te verspreiden, kan de verhouding opbrengst versus CO₂-uitstoot worden verbeterd.

5. Landgebruik

De voeropbrengst in de bedrijven kan ook worden geoptimaliseerd om de klimaat efficiëntie te verhogen.



Door middel van het verzamelen en analyseren van gegevens van onze leden met de Klimaatcheck-tool, is de broeikasgasuitstoot (CO₂e) op melkveehouderijen geïdentificeerd. De gegevens uit de Klimaatcheck in zeven Noord-Europese landen vormen een van 's werelds grootste pools van extern gevalideerde melkveehouderijgegevens.

Door middel van de Klimaatcheck hebben we de vijf meest invloedrijke onderwerpen geïdentificeerd om de CO₂-voetafdruk op melkveehouderijen te verkleinen die verantwoordelijk zijn voor 78% van de variatie in CO₂-voetafdruk tussen Arla-melkveehouderijen, de Big 5.

De Big 5 heeft een aanzienlijk reductiepotentieel, hetgeen wordt benadrukt in het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid, waardoor het de meeste punten oplevert en dus de grootste financiële impact heeft voor onze leden.

Dankzij deze uitgebreide dataset kunnen wij elke individuele melkveehouder helpen te bepalen welke inspanningen het meest effect hebben om hun uitstoot zo effectief mogelijk te verminderen en tegelijkertijd de rentabiliteit van hun melk te verbeteren.

Veelbelovende eerste bevindingen

De eerste verzamelde gegevens laten zien dat het model een sterke betrokkenheid heeft. 97% van de leden heeft de gegevens van de Klimaatcheck ingediend, 79% heeft aanvullende gegevens geüpload naar het vergoedingsmodel en de gewogen gemiddelde score voor 2023 was 50 op een totaal van het maximum van 80 punten. In alle soorten bedrijven, gebieden en regio's zijn er melkveehouders die boven de gemiddelde puntenscore van Arla scores.

Er is een sterk verband tussen CO₂e per kg melk en de punten, en data-analyse laat zien dat melkveehouders hun punten op verschillende manieren behalen omdat het model ruimte biedt aan de diversiteit van Arla-leden.

Bovendien zijn de thema's in het Vergoedingsmodel de belangrijkste verklaring voor verschillen tussen melkveehouders.

Uit de voorlopige gegevens blijkt dat er geen structurele factoren zijn die melkveehouders in bepaalde gebieden of met bepaalde bedrijfstypen ervan weerhouden het Arla-gemiddelde te bereiken of te overschrijden, hetgeen het potentieel en de schaalbaarheid van het model benadrukt. We analyseren en herzien het model voortdurend om ervoor te zorgen dat het zo relevant en impactvol mogelijk is en blijft.

Hoe meer klimaatactie, des te groter de beloning. Dit geeft ook een duidelijk signaal af aan klanten en consumenten: een deel van de prijs die zij voor Arla-producten en -concepten betalen, komt terecht bij de melkveehouders zelf die de klimaatacties ondernemen. We onderzoeken hoe we onze op data gebaseerde innovaties kunnen aanbieden aan andere melkveehouders of zuivelbedrijven om de transitie van onze industrie wereldwijd te versnellen.

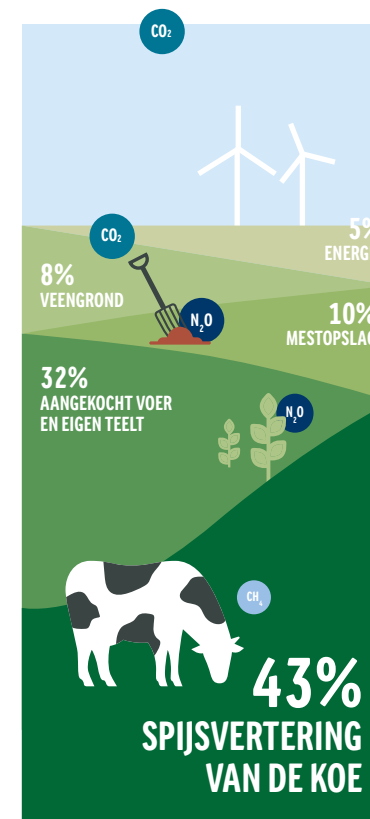
Nieuwe commerciële partnerschappen

Onze op wetenschap en data gebaseerde aanpak van de transitie op melkveehouderijen zorgt bij klanten voor een groeiende interesse om samen te werken met Arla om hun scope 3-emissies te verminderen via ons nieuw ontwikkelde Duurzaamheidsprogramma voor klanten.

Het programma werd in 2023 gelanceerd en voor het eerst geïntroduceerd in het Verenigd Koninkrijk. Een aantal grote klanten hebben zich al aangesloten bij het programma en er zijn plannen om in 2024 uit te breiden naar meer markten. Het Duurzaamheidsprogramma voor klanten zal in 2024 verder worden uitgerold naar retail- en foodserviceklanten in de Europese kernmarkten.

Vermindering van de

Waar onze emissies in de melkveehouderij in 2023 vandaan kwamen



Overige emissies, 2%, omvatten kapitaalgoederen en vernietiging van dierlijke resten.

methaanuitstoot

De uitstoot van methaan is een grote uitdaging voor de zuivelindustrie, die 43% van de totale uitstoot van Arla-bedrijven uitmaakt als gevolg van de vertering van voer door koeien. We evalueren en actualiseren ons Vergoedingsmodel voor duurzaamheid voortdurend om verandering te stimuleren. Toekomstige initiatieven, zoals voederadditieven en biochar, laten veelbelovende eerste resultaten zien in het terugdringen van de methaanuitstoot.

Hoewel het Big5-initiatief essentieel is voor het verminderen van de methaanuitstoot, streven we ernaar onze inspanningen te versnellen middels de implementatie van voederadditieven. In 2022 hebben onze melkveehouders het gebruik van een nieuw voederadditief getest op 13.000 melkkoeien in meer dan 25 bedrijven in Denemarken, Zweden en Duitsland. In 2023 hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt in het verfijnen van onze aanpak en het ontwikkelen van praktische implementatiestrategieën voor de toekomst.

We volgen de ontwikkeling van een breed scala aan voederadditieven die beloven de methaanproductie te verminderen op de voet. Andere initiatieven hebben betrekking op het verder optimaliseren van de voersamenstelling en voerefficiëntie, en het stoppen met het boeren op veengronden.

DUURZAME PRODUCTIE EN LOGISTIEK

'NETTO KLIMAATNEUTRAAL VOOR 2050' IS DE LANGE TERMIJN DUURZAAMHEIDSAMBITIE VOOR ONZE PRODUCTIELOCATIES EN ONS LOGISTIEKE NETWERK. ONZE STRATEGIE IS GERICHT OP HERNIEUWBARE ELEKTRICITEIT, ENERGIE-EFFICIËNTIE EN DE TRANSITIE NAAR HERNIEUWBARE ENERGIEBRONNEN IN PRODUCTIE EN LOGISTIEK.

In 2023 zijn onze scope 1- en 2-emissies met 4 procentpunten teruggedrongen ten opzichte van 2022 en bereikten we een totale reductie van 33% ten opzichte van ons startpunt in 2015. We zijn ons blijven richten op het besparen van energie door middel van bewustwording en gedragsverandering en bleven tevens veel investeren in technologieën en apparatuur om de transitie naar hernieuwbare brandstoffen te versnellen.

Onze langetermijnplannen om onze transitie van fossiele brandstoffen naar milieuvriendelijke alternatieven te versnellen, liggen op schema, bijvoorbeeld door initiatieven zoals energieoptimalisatie, elektrificatie, groene elektriciteit en alternatieve thermische energie

Meer elektriciteit uit hernieuwbare bronnen

Overschakelen op groene energie is van vitaal belang voor het bereiken van onze emissiereductiedoelstellingen. In 2023 was 69% van ons elektriciteitsverbruik in Europa afkomstig uit hernieuwbare bronnen, in 2025 moet dit 100% zijn. Zie pagina 41 voor meer informatie. Onze focus ligt op het

veiligstellen van meer elektriciteit uit hernieuwbare bronnen door middel van nieuwe zonne- en windmolenparken, waardoor het net meer hernieuwbare energie toegevoerd krijgt.

Dit jaar hebben we vijf stroomafnameovereenkomsten (PPA's) getekend voor nieuwe zonne- en windparken in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. In Zweden hebben we een 10-jarig contract voor zonne-energie afgesloten, waarmee ongeveer de helft van de huidige elektriciteitsbehoefte voor al onze Zweedse zuivelactiviteiten wordt gedekt. Samen zullen de vijf contracten 164 GWh groene stroom opwekken, wat neerkomt op 15% van het elektriciteitsverbruik in onze Europese productie- en logistieke vestigingen.

Op onze verpakings-, distributie- en menglocatie in Tychowo, Polen, hebben we een grote zonne-energiecentrale geopend die 70% van de behoeften van de locatie dekt. Met deze investering waarborgen we de bedrijfscontinuïteit in een gebied met frequente stroomonderbrekingen en creëren we een hernieuwbare energiebron voor een elektriciteitsnet met een hoge emissiefactor vanwege de afhankelijkheid van steenkool.

Bovendien hebben we zonnepanelen geïnstalleerd op het dak van onze kaasverpakingslocatie in Oswestry, VK, die 12% van de jaarlijkse elektriciteitsbehoefte van de locatie dekken. Zie meer informatie op pagina 121 in de jaarrekening.

Energie-efficiëntie

Op onze grootste zuivelfabriek voor verse melk, Aylesbury UK, hebben we een nieuwe digitale AI-tool getest om energiebesparingsmogelijkheden te identificeren. Deze geavanceerde technologie

leverde nauwkeurige gegevens op over het energieverbruik waarmee wij energiepieken snel aan konden pakken. Met het AI-aangedreven energieprestatierapport hebben we een substantiële energiebesparing bereikt, gelijk aan 15 extra productiedagen, in combinatie met een vermindering van de CO₂e-uitstoot. Ons doel is om het gebruik van deze tool uit te breiden naar meer productielocaties voor waardevermeerdering en vermindering van de CO₂e-uitstoot.

We bleven gebieden waar snel resultaat kan worden behaald beoordelen voor onze productielocaties en logistieke centra. Daarbij identificeerden we drie gebieden voor 2023, via een door leveranciers geleid screening- en beoordelingsproces:

- Het optimaliseren van de ventilatiesystemen door te kijken naar algemene automatisering, warmte-terugwinning, ventilatoren en het verminderen van de luchtstroom om energie te besparen.
- Het beoordelen, vervangen en optimaliseren van luchtcompressors en bijbehorende apparatuur om het energieverbruik te verminderen.
- Het optimaliseren van de huidige frequentieomvormers en het identificeren van motoren die kunnen worden uitgerust met omvormers om zo het energieverbruik te minimaliseren.

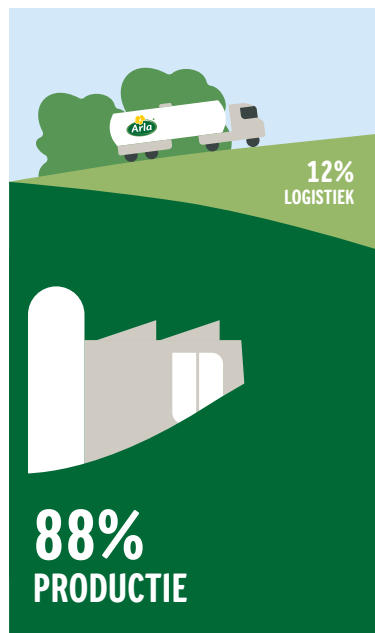


33%

Scope 1+2 CO₂e-emissiereductie

F26 Strategische ambitie: We streven naar een reductie van 63% in scope 1+2 emissies in 2030 ten opzichte van 2015.

Waar onze uitstoot vandaan kwam (scope 1+2) in 2023



Transitie van fossiele brandstoffen naar milieuvriendelijke alternatieven

Wij zijn van mening dat de energievoorziening van de toekomst veelzijdig moet zijn, met verschillende hernieuwbare energiebronnen om veerkracht en kostenconcurrentievermogen te creëren en afgestemd op de beschikbaarheid

van hernieuwbare energiebronnen. De energiecrisis van 2022 heeft ons verder gemotiveerd om snel te handelen en snelle veranderingen te na te streven. We hebben fors geïnvesteerd in alternatieve oplossingen die geschikt zijn voor onze duurzaamheidsstrategie.

Een voorbeeld hiervan is de Taulov-zuivelfabriek in Denemarken die eind 2023 werd aangesloten op een groot stadsverwarmingssysteem. Dit houdt in dat meer dan de helft van het jaarlijkse aardgasverbruik zal worden vervangen door fossielvrije stadsverwarming, waardoor tot 41% van de huidige CO₂e-uitstoot van de locatie die verband houdt met de verwarming per jaar wordt bespaard.

Logistiek en brandstofefficiëntie

We zijn verder gegaan met onze transitie naar fossielvrije brandstoffen en emissiereducerende initiatieven binnen onze logistiek en productielocaties. De afgelopen jaren is het eigen en geleasde vrachtwagenpark van Arla uitgerust met een Ecodriving-systeem om de prestaties van voertuigen en chauffeurs te optimaliseren. We hebben nu een opzet die ervoor zorgt dat het in alle nieuwe vrachtwagens wordt geïnstalleerd. Dit systeem geeft de economische prestaties van de bestuurder weer, zodat de bestuurder zijn prestaties kan verbeteren. Het systeem zal het totale brandstofverbruik naar verwachting met 3-5% verlagen.

Verder hebben we onze vloot elektrische voertuigen en voertuigen op biogas in het Verenigd Koninkrijk, Finland en Zweden verder uitgebreid. Eind 2023 reden er zo'n 50 Arla-vrachtwagens op biogas in Zweden en we blijven mogelijkheden creëren voor Arla-melkveehouders om hun koeienmest te gebruiken voor biogas.

De optimalisatie van routes en levering in Denemarken, Zweden en het Verenigd Koninkrijk hebben gedurende het jaar ook bijgedragen aan aanzienlijke emissiebesparingen. We hebben proactief onze belangrijkste klanten en logistieke leveranciers ingeschakeld om het laden van onze vrachtwagens te optimaliseren en de gereden afstand te verminderen. In het Verenigd Koninkrijk werkten we samen met een belangrijke klant die ermee akkoord ging om de dag zendingen te ontvangen. Dit verminderde de leveringsfrequentie en het aantal te rijden kilometers aanzienlijk en verlaagde de CO₂e-uitstoot.



ARLA®
B.O.B.

Arla® B.O.B.-melk wordt verkocht aan consumenten in het Verenigd Koninkrijk. In 2023 hebben we ons in samenwerking met een belangrijke klant verder gericht op het optimaliseren van onze logistiek om de CO₂e-uitstoot te verminderen.



DIEREN- WELZIJN

MELK IS ONZE BELANGRIJKSTE GRONDSTOF EN WE WILLEN DAT HET OP EEN VERANTWOORDE MANIER WORDT GEPRODUCEERD, MET ZORG VOOR KOEIEN EN DE NATUUR.

Dierenwelzijn bij Arla

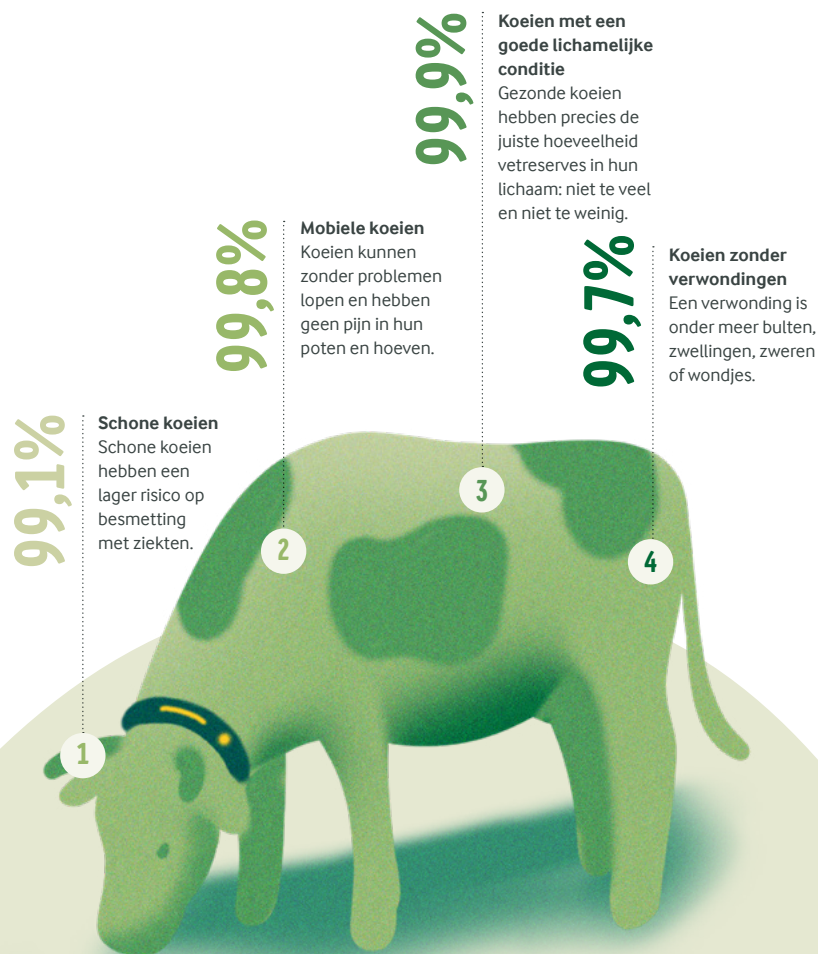
Bij Arla staat het welzijn van onze koeien centraal in onze bedrijfsvoering. Onze melkveehouders zijn er trots op dat ze de gezondheid en het welzijn van hun veestapel waarborgen en besteden veel tijd en middelen aan het naleven van hoge dierenwelzijnsnormen.

20 jaar Arlagården®

In 2003 zijn we gestart met het kwaliteitsprogramma Arlagården® om onze werkwijzen op het gebied van dierenwelzijn te versterken. Sindsdien hebben we Arlagården® voortdurend bijgewerkt en aangepast, zodat het blijft aansluiten op de veranderende verwachtingen van de klant en de consument en de veranderende omstandigheden op melkveehouderijen. Om ervoor te zorgen dat dierenwelzijn een belangrijk aandachtsgebied is en blijft, vereist Arlagården® dat onze leden regelmatig een uitgebreid rapport indienen over de gezondheidsstatus van hun kuddes.

Aandeel melkveehouders zonder aanzienlijke problemen met dierenwelzijn in 2023

We meten het algemene welzijn van de koeien aan de hand van vier indicatoren die zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de meest voorkomende problemen bij melkvee. De gegevens tonen het aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige problemen binnen elke indicator voor dierenwelzijn in 2023.



In een auditproces dat gelijk is voor alle landen waar Arla-melkveehouders gevestigd zijn, worden de bedrijven minstens eens per drie jaar bezocht door externe experts die gespecialiseerd zijn in dierenwelzijn, om de kuddes te controleren. Onze dierenwelzijnsexperts worden regelmatig bijgeschoold zodat deze op de hoogte blijven van de nieuwste best practices. Lees meer over de audit op pagina 42.

De robuustheid van de dieren is een van de Big 5-klimaatthema's in ons vergoedingsmodel. Voor het verzamelen van inzichten in hoe we dit klimaatthema kunnen verbeteren, zijn we in 2022 een proef gestart met 19 bedrijven, waar melkveehouders en dierenartsen samenwerken om de meest voorkomende koeienziekten verder tegen te gaan en ongevallen met dieren te voorkomen. Het project kreeg zeer positieve feedback van de betrokken melkveehouders, omdat het hen in staat stelde advies op maat te krijgen over hoe ze de gezondheid en robuustheid van hun veestapel konden verbeteren.

Om de inzichten uit de pilot te schalen, werden in 2023 meer dan 90 workshops gehouden in onze zeven coöperatielanden. In 2023 werd de laatste zes maanden van het jaar 4 miljoen euro uitbetaald aan de melkveehouders in verband met de robuustheid van de kudde, hetgeen overeenkomt met een gemiddelde van 2 punten in het

vergoedingsmodel.

Digitale melkveehouderijen

Tegenwoordig dragen veel Arla-koeien een halsband die de melkveehouder helpt de activiteitsniveaus en patronen te volgen die de gezondheid van individuele koeien aangeven, waardoor de melkveehouder sneller actie kan ondernemen wanneer er iets mis is. Ons proefproject op het Britse innovatiebedrijf maakt gebruik van 3D-camera's en geavanceerde algoritmen om het verzamelen van gegevens over de mobiliteit en lichaamsconditie van koeien te automatiseren. Dit vereenvoudigt het kuddebeheer, waardoor gezondheidsproblemen sneller kunnen worden geïdentificeerd en opgelost. Tot slot kunnen melkveehouders dankzij deze technologie nog meer aandacht geven aan het welzijn van hun koeien.

Verbeteringen in de hele sector stimuleren

Het opkomen voor dierenwelzijn reikt verder dan onze melkveehouderijen. Samenwerken met ngo's, brancheverenigingen en deelnemen aan forums, rondetafelgesprekken en conferenties gewijd aan het dierenwelzijn is een van onze belangrijkste aandachtspunten. Door de European Dairy Association te ondersteunen via het EU Animal Welfare Platform, draagt Arla actief bij aan het vormgeven van de ambitieuze dierenwelzijnswetgeving.

BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e) VERVOLG

van niet-eigenaarmelk wordt berekend door het melkvolume te vermenigvuldigen met emissiefactoren die zijn gebaseerd op nationale inventarisgegevens en niet op basis van specifieke gegevens van Arla. De berekeningen zijn gebaseerd op een eerdere versie van de landbouwtool volgens de IDF 2010-standaard (Dalgaard R, Schmidt J, Cenan K, 2016).

Emissies die gerelateerd zijn aan rauwe melk omvatten emissies zowel binnen als buiten het bedrijf. De emissies hebben betrekking op de vergisting van de koe, de productie en aankoop van voer, mestopslag, energieverbruik, kapitaalgoederen en veengronden. Emissies met betrekking tot voer omvatten kunstmest voor eigen geteeld voer en aangekocht voer, en transport van aangekocht voer. Mestopslag kan leiden tot emissies van methaan en stikstofoxide. De hoeveelheid emissies varieert afhankelijk van de wijze waarop de mest is afgedekt en of de mest wordt gebruikt voor biogasproductie. Veengronden zijn wetlands met een hoog CO₂e-gehalte. Bij drainage van bodems die worden gebruikt voor de productie van gewassen komt CO₂ en N₂O vrij. Het in dit verslag vermelde emissiecijfer voor rauwe melk is een gewogen gemiddelde emissie per kg melk, berekend op basis van gevalideerde klimaatgegevens van bedrijven waar de gegevens zijn gevalideerd door externe klimaatexperts, vermenigvuldigd met de voor vet en eiwit gecorrigeerde melkinname. De door externe klimaatexperts gevalideerde bedrijfsgegevens zijn statistisch representatief voor alle bedrijven van Arla-leden.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

In 2023 heeft 97% van Arla's actieve melkveehouders, die samen 99% van het volume van eigenaarmelk vertegenwoordigen, de gedetailleerde vragenlijst van de Klimaatcheck ingevuld (melkveehouders krijgen een toeslag van 1,0 eurocent/kg melk om de enquête in te vullen). Hun antwoorden werden gevalideerd door externe klimaatexperts. Dit rapport bevat alleen extern gevalideerde gegevens van alle bedrijven die in 2023 de Klimaatcheck hebben ingevuld.

Melkveehouders vullen de Klimaatcheck één keer per jaar in op basis van gegevens uit hun meest recente boekjaar. Dit varieert per bedrijf: sommige boekjaren lopen van januari tot en met december, andere van juli tot en met juni. De in het jaarverslag gepresenteerde cijfers zijn daarom niet noodzakelijkerwijs gebaseerd op bedrijfsgegevens over dezelfde periode. De meeste gegevens, 62%, hebben betrekking op de periode 1

januari 2022 tot en met 31 december 2022, terwijl 10% betrekking heeft op eerdere perioden.

Er is een onzekerheidsanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de grootste onzekerheidsgebieden met betrekking tot zelfgerapporteerde emissiegegevens van bedrijven. De analyse richtte zich op vier belangrijke klimaatthema's: veestapel, voer, gewassen en omgang met mest en betrof de parameters met de hoogste impact op emissies van het bedrijf. Uit de analyse bleek dat de resultaten op afzonderlijke melkveehouderijen mogelijk verkeerd zijn weergegeven met maximaal 10-12%, maar alleen als de melkveehouder een hoog emissieniveau als uitgangspunt had en aanvoerde over te gaan van geen biogasbehandeling op volledige biogasbehandeling van drijfmest.

Arla heeft een robuust controleproces om onzekerheden te verminderen en de kwaliteit van de gegevens te verbeteren. Het controleproces is tweeledig, waaronder het validatieproces van de externe klimaatexperts en een interne controle door Arla om statistische uitschieters of afwijkingen in de gegevens op te vangen.

Kleinere bedrijven en bedrijven die extensieve begrazingssystemen gebruiken, meten niet altijd de hoeveelheid voor die de koeien eten of het drogestofgehalte van het gras op de weiden. Om deze melkveehouders in staat te stellen te rapporteren, bevat het systeem een model dat het voerconsumptie berekent op basis van de omvang van de veestapel en de melkproductie.

De rapportage over veengronden is in ontwikkeling en onderhevig aan grotere onzekerheid dan andere gebieden. Vanwege de relatief grote klimaatimpact kunnen onzekerheden met betrekking tot veengronden een aanzienlijke impact hebben op het totale gerapporteerde broeikasgascijfer. Het risico op fouten wordt geminimaliseerd door externe klimaatdeskundigen die de gegevens valideren, ondersteund door geautomatiseerde statistische controles op uitschieters. Alle uitschieters worden gemarkeerd en moeten door de klimaatdeskundige worden gecontroleerd voordat de uitslag van de Klimaatcheck bekend wordt gemaakt. Cijfers worden pas na grondig onderzoek vrijgegeven voor rapportage.

De methodologie die wordt gebruikt om emissies in de bedrijven te berekenen, ontwikkelt zich steeds verder. Factoren die de totale netto uitstoot kunnen verlagen, zoals koolstofopslag in de bedrijven of een andere manier van landgebruik, zijn niet meegenomen. IDF 2015 geeft aan dat directe veranderingen in landgebruik in de berekeningen moeten worden opgenomen. Onze leden zetten zich in om de impact van koolstofopslag te meten. Koolstofopslag is het proces van het opvangen

en opslaan van koolstofdioxide uit de atmosfeer in bijvoorbeeld planten en de bodem

Het basisjaar voor onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling van scope 3 is 2015. Voor de berekening van het basisniveau en de opvolging van de reductiedoelstelling werden dezelfde methode en tool gebruikt, maar het type gegevens verschilde. Voor het basisniveau van 2015 werden de nationale statistische gegevens van 2012 gebruikt, wat op dat moment de best beschikbare gegevens waren. Vanaf 2016 werden nationale statistische gegevens geleidelijk vervangen door gegevens van de klimaatmetingen bij Arla-bedrijven. Deze verandering binnen de coöperatie vond in 2016 plaats voor Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Zweden, voor Duitsland in 2019 en voor de overige landen in 2020. In 2020 zijn de meeste Arla-bedrijven voor het eerst in het jaarverslag opgenomen. De bedrijfsspecifieke gegevens lopen altijd één tot twee jaar achter, vandaar dat de rapportage voor 2023 voornamelijk was gebaseerd op bedrijfsgegevens uit 2022.

Een andere onzekerheid heeft betrekking op het verzamelen van de verpakings- en vervoersgegevens van onze leveranciers. Elk kwartaal stuurt Arla haar leveranciers een verzoek met gedetailleerde informatie om de benodigde gegevens te verstrekken, samen met een handleiding voor het invullen van de bijbehorende documentatie. Handmatige gegevensinvoer uit verschillende bronnen vormt een duidelijk risico voor de kwaliteit van de gegevens. Om de kans op rapportagefouten te minimaliseren, hebben we een zorgvuldige tweestapsprocedure voor interne validatie.

ENERGIEVERBRUIK EN MIX

Het aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen steeg in 2023 naar 69% ten opzichte van 52% vorig jaar. De stijging was het gevolg van nieuwe PPA's en investeringen in zonne-energiecentrales op locatie. In mindere mate werd dit ook veroorzaakt door de aankoop van certificaten voor hernieuwbare elektriciteit. Lees meer over de boekhoudkundige verwerking van PPA's op pagina 121.

Bezorgdheid over de energiecrisis volgend op de Russische invasie van Oekraïne in 2022 leidde tot investeringen in back-upplannen om een overstap naar olie als alternatieve brandstof mogelijk te maken om de continuïteit van levering te waarborgen. Deze zijn nog steeds klaar voor gebruik, mochten ze in de toekomst nodig zijn. Begin 2023 werden de stookolieketels op een aantal productielocaties gebruikt, wat betekent dat 8% van het energieverbruik in 2023 betrekking had op ruwe olie.

Energieverbruik

(1.000 MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Steenkool en steenkoolproducten	-	-	-	-	-
Ruwe olie en aardolieproducten	349	454	346	462	492
Aardgas	1.906	1.738	1.723	1.695	1.596
Overige fossiele grondstoffen	0	0	0	0	0
Ingekochte of verkregen elektriciteit, warmte, stoom of koeling uit fossiele bronnen	302	420	488	465	628
Totaal energieverbruik uit fossiele grondstoffen	2.557	2.612	2.557	2.622	2.716
Totaal energieverbruik uit nucleaire bronnen	45	97	185	185	431
Hernieuwbare bronnen, zoals biomassa, biobrandstoffen, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen, enz.	545	554	598	614	624
Ingekochte of verkregen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	974	796	611	531	116
Zelf opgewekte hernieuwbare energie (geen brandstof)	4	2	0	0	0
Totaal energieverbruik uit hernieuwbare bronnen	1.523	1.352	1.209	1.145	740
Totaal energieverbruik	4.125	4.061	3.951	3.952	3.887
Aandeel van hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik (%)	37%	33%	31%	29%	19%

Energie-intensiteit op basis van netto-omzet

(1.000 MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Energie-intensiteit (totaal energieverbruik per netto-omzet)¹	302	294	353	371	369

¹ Van activiteiten in een sector met een grote klimaatimpact. Wij zijn actief in de sector 'Vervaardiging van zuivelproducten' met een grote klimaatimpact.

Elektriciteitsverbruik in Europa¹

(1.000 MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Niet-hernieuwbare bronnen	329	500	628	621	-
Hernieuwbare bronnen	730	551	401	412	-
Totaal elektriciteitsverbruik	1.059	1.051	1.029	1.033	-
Aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen	69%	52%	39%	40%	-

¹De historische cijfers voor hernieuwbare elektriciteit zijn aangepast aan de bijgewerkte methodologie. De hernieuwbare energie daalde van 638 MWh in 2022, 416 MWh in 2021 en 428 MWh in 2020. Dit veroorzaakte een herformulering van het totale aandeel hernieuwbare elektriciteit.

Risico's en kansen

KLIMAATGERELATEERDE RISICO'S EN KANSEN

HET IDENTIFICEREN EN BEOORDELEN VAN DE BELANGRIJKSTE KLIMAATGERELATEERDE RISICO'S EN KANSEN VAN ARLA IS EEN VOORWAARDE OM ONZE KLIMAATSTRATEGIE SUCCESVOL UIT TE VOEREN.

We brengen klimaatgerelateerde risico's en kansen in kaart en voeren ze uit via ons algemene proces van dubbele materialiteitsbeoordeling (zie pagina's 30-32) en voeren een scenarioanalyse uit waarbij zowel ons Executive Management Team als onze Board of Directors betrokken zijn. Deze bestuursorganen beoordelen de klimaatrisico's eenmaal per jaar, onafhankelijk van elkaar.

We volgen de aanbevelingen van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures bij het in kaart brengen en beoordelen van onze belangrijkste klimaatgerelateerde risico's en kansen. Bij het beoordelen van klimaatgerelateerde transitierisico's, in overeenstemming met de ESRS E1-vereisten, houdt

Arla rekening met een strikt scenario om te voldoen aan de doelstelling van 1,5 °C opwarming van de aarde van het VN-klimaatakkoord van Parijs. In een dergelijk scenario gaan we uit van de strengst mogelijke regelgeving in Europa, waar onze kernactiviteit ligt. Dit betekent bijvoorbeeld hoge belastingen op CO₂e-emissies, strenge natuurbeschermingswetten die bepaald gebruik van land of landbouwactiviteiten verbieden, en verplichte klimaat- of voedingswaarde-etikettering op voedingsproducten. Om de methodologie voor de beoordeling van klimaatgerelateerde risico's af te stemmen op ons algemene kader voor ondernemingsrisicobeheer (zie pagina's 25-27), wordt de tijdshorizon voor transitierisico's bepaald tot het einde van onze huidige strategieperiode (2026). Aangezien de regelgeving op zowel nationaal als Europees niveau naar verwachting op dynamische wijze zal veranderen, is de beoordeling van de waarschijnlijkheid en de potentiële financiële impact van transitierisico's en -kansen op de middellange en lange

termijn te onzeker om waarde te creëren voor de klimaatplanning van Arla. Een dergelijke beoordeling is derhalve niet uitgevoerd.

Voor fysische klimaatgerelateerde risico's hebben we rekening gehouden met meerdere klimaatscenario's die zijn gedefinieerd als Representative Concentration Pathways (RCP)¹: RCP 2.6, RCP 4.5 en RCP 8.5. In lijn met ESRS E1 presenteren we in dit rapport de resultaten van het worst case (RCP 8.5) scenario waarbij het klimaat tegen 2050 2 °C zou zijn opgewarmd. De analyse, uitgevoerd op basis van de meest recente wetenschappelijke gegevens en methodologieën (zie Guzman-Luna et al 2021), was gericht op de impact van een bepaalde mate van klimaatopwarming op de zuivelsector in onze zeven melkproducerende landen in Europa.

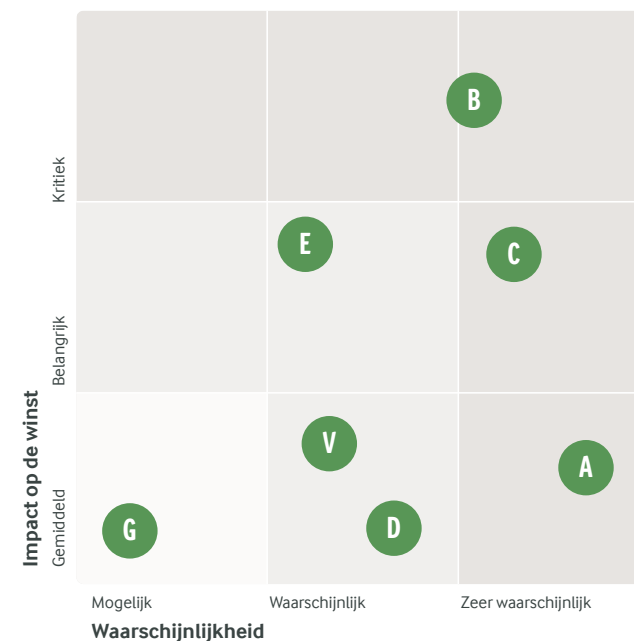
Melk is onze belangrijkste grondstof en binnen onze waardeketen is de melkveehouderij het meest kwetsbaar voor de negatieve gevolgen van klimaatverandering. Onze productie is daarentegen beter bestand tegen dergelijke veranderingen. De tijdshorizon voor de fysieke risicobeoordeling is 2050 (lange termijn), in overeenstemming met de TCFD-methodologie. De klimaatwetenschap richt zich in het algemeen op de impact van klimaatverandering op het milieu tegen 2050 of daarna. Daarom zou het beoordelen van de effecten op de korte (tot 2026)

en middellange termijn (tot 2035) op de zuivelproductie in Europa niet over het nodige wetenschappelijke bewijs beschikken. Om die reden besloot Arla zich te richten op de langetermijneffecten van klimaatverandering.

Deze laatste risico-identificatie en -beoordeling bouwt onder meer voort op de beoordeling van onze afhankelijkheid van klimaatverandering. Bij Arla werken we aan de transitie van fossiele energie naar hernieuwbare energie. Momenteel zijn we echter nog steeds afhankelijk van fossiele energie voor onze productie en verpakkingsmaterialen om onze producten te verpakken. Verder zijn we afhankelijk van de melkproductie van onze leden.

Vanwege de onzekerheid over toekomstige wetgeving heeft Arla geen kwantitatieve beoordeling kunnen uitvoeren van de mogelijke financiële gevolgen van klimaatgerelateerde risico's en kansen, en gebruikt Arla een kwalitatieve schaal van matig tot kritiek om de verwachte gevolgen voor de winst te illustreren. De kwalitatieve drempels die worden gebruikt voor de beoordelingen van klimaatgerelateerde risico's en kansen zijn niet dezelfde drempels die worden gebruikt in de algemene risicobeoordeling, zoals weergegeven op pagina's 25-27.

¹ RCP's zijn scenario's die door het IPCC zijn ontwikkeld op basis van wereldwijde klimaatmodellen met verschillende temperaturen.



Overgangsrisico's

- A. Regelgeving om de uitstoot van de productie te verminderen.
- B. Regelgeving om de emissies door landbouwactiviteiten te verminderen
- C. Regulering van landgebruik
- D. Regelgeving inzake dierenwelzijn
- E. Ecologische voetafdruk en productietiketten
- F. Verandering in voedingsrichtlijnen en -trends

Fysische risico's

- G. Extreme weersomstandigheden

	Beschrijving van het risico	Risico-ontwikkeling	Categorie	Mogelijke impact	Mitigerende maatregelen
A	Regelgeving om de uitstoot van de productie te verminderen. Denemarken heeft een emissieheffing voor industriële bedrijfsvoering ingevoerd. Dit heeft invloed op de activiteiten van Arla. Het is mogelijk dat andere landen Denemarken volgen en soortgelijke belastingen invoeren of andere regelgevingsinstrumenten gebruiken om de emissies in de toekomst te verminderen.	↓ Afname	Risico's in verband met wet- en regelgeving	· Hogere productiekosten in landen met CO ₂ e-regelgeving, bijv. CO ₂ e-heffing.	· We verlagen voortdurend de CO ₂ -uitstoot in onze productie. Ons wetenschappelijk onderbouwde doel is om de scope 1- en 2-emissies voor eind 2030 met 63% te verlagen. · We streven er ook naar om onze Europese faciliteiten voor eind 2025 uitsluitend op groene stroom te laten draaien.
B	Regelgeving om de emissies door landbouwactiviteiten te verminderen De Deense regering wil een CO ₂ -heffing invoeren op de uitstoot van methaan en stikstofoxide door landbouwactiviteiten. De EU bespreekt ook een emissiehandelssysteem (ETS) met betrekking tot landbouwemissies.	↑ Toegenomen		· De productiekosten van onze melkveehouders stijgen dan aanzienlijk, wat mogelijk een negatief effect heeft op de melkvolumes, waardoor problemen ontstaan bij de inkoop van grondstoffen.	· Het verminderen van de uitstoot op de melkveehouderijen maakt ook deel uit van onze bedrijfsstrategie. Melkveehouders werken continu aan het verlagen van emissies en worden beloond voor hun klimaatacties via het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid.
C	Regulering van landgebruik Voorstellen op EU-niveau om de emissies als gevolg van landgebruik te verminderen, omvatten het herstel van veengronden en meer bosbouw. Nationale initiatieven ter verbetering van de water- en luchtkwaliteit verminderen mogelijk ook de veestapel in onze kernmarkten.	↓ Afname		· Door deze regelgeving is er mogelijk minder grond beschikbaar voor de productie van voer voor de koeien, waardoor de grootte en het melkvolume van de veestapel afneemt. · Het verminderen van de veestapel heeft ook negatieve gevolgen voor de melkvolumes.	· Om de potentiële impact van dergelijke regelgeving beter te begrijpen en onze leden oplossingen te bieden, verzamelen we gegevens via Klimaatchecks en analyseren we de resultaten. Arla is ook een ontbosnings- en conversievrije verbintenis aangegaan.
D	Regelgeving inzake dierenwelzijn Het welzijn van dieren hangt nauw samen met de emissie-intensiteit van producten die van hen afkomstig zijn. Mede om deze reden zijn sommige Europese landen, zoals Duitsland, van plan om strengere dierenwelzijnsregels en een bijbehorende vergoeding in te voeren, terwijl de EU tevens de huidige dierenwelzijnswetgeving gaat herzien vanwege het meest recentelijk verkregen wetenschappelijke bewijs.	↓ Afname		· Strengere wetgeving in de hele EU zou gevolgen hebben voor onze melkveehouders wat betreft hogere investeringsniveaus.	· Arla-melkveehouders zijn in het algemeen voorlopers op het gebied van goed dierenwelzijn door hun uitgebreide werk met Arlagården® de afgelopen 20 jaar.
E	Ecologische voetafdruk en productetiketten Overheden en de EU kijken steeds meer naar de invoering van verplichte duurzaamheidsgerelateerde etikettering over de CO ₂ e-voetafdruk, het land van herkomst en voedingswaarde.	↑ Toegenomen		· Verplichte etikettering over de herkomst van ingrediënten vergroot de complexiteit van onze activiteiten en vermindert onze efficiëntie bij de melkophaling in zeven Europese landen. · Etikettering over het CO ₂ e-gehalte en de voedingswaarde die de complexiteit van een duurzaam en voedzaam dieet onvoldoende weergeeft, kan consumenten onbedoeld weggagen van zuivel.	· We zijn bezig om methoden, processen en systemen vast te stellen waarmee we de CO ₂ e-voetafdruk van producten kunnen berekenen. · We onderzoeken tevens de mogelijkheden om onze huidige capaciteit voor het scheiden van verschillende soorten melk op te schalen om te voldoen aan mogelijke wetgeving inzake oorsprongsetikettering.
V	Verandering in voedingsrichtlijnen en -trends Nationale voedingsrichtlijnen kunnen een beperking opleveren voor de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid dierlijke voedingsmiddelen vanwege de bezorgdheid over de CO ₂ e-voetafdruk, zonder rekening te houden met de voedingswaarde ervan.	→ Stabiel	Consumentenrisico	· Scholen en andere instellingen passen dan mogelijk hun aanbod voor kinderen en jonge volwassenen aan, wat op lange termijn gevolgen heeft voor hun eetgewoonten.	· We geven voorlichting over de voedingswaarde van zuivel op scholen en inspireren honderdduizenden mensen via onze receptensites en sociale media-accounts.
G	Extreme weersomstandigheden Hittegolven, periodes van droogte, overstromingen en andere extreme weersomstandigheden komen steeds vaker voor als gevolg van klimaatverandering. De landbouwsector heeft ook te maken met nieuwe dierziekten en plagen als gevolg van klimaatverandering.	→ Stabiel	Fysieke risico's	· Extreme weersomstandigheden kunnen een negatief effect hebben op de gewasopbrengst en de bedrijfsvoering of de distributie-infrastructuur verstoren. · Hittegolven zijn bijzonder nadelig voor de melkproductiviteit van koeien en kunnen gevolgen hebben voor de melkvolumes.	· Onze belangrijkste landen voor wat betreft melkproductie zijn relatief goed bestand tegen extreme weersomstandigheden, maar samen met onze melkveehouders werken we aan een beter begrip en beperking van de gevolgen van een veranderend klimaat.

BIODIVERSITEIT EN NATUUR



Ontbossing en conversievrije grondstoffen aangekocht

2023

Voortgang richting doelstelling

Doel waardeketen

SOJA (VOEDING)

27%

27%

2025

100%

[Lees meer hierover op pagina 47](#)

PALM (VOEDING EN INGREDIËNTEN)

43%

43%

2028

100%

[Lees meer hierover op pagina 47](#)

PAPIERVEZELS (VERPAKKING EN ENERGIE)

96%

96%

2025

100%

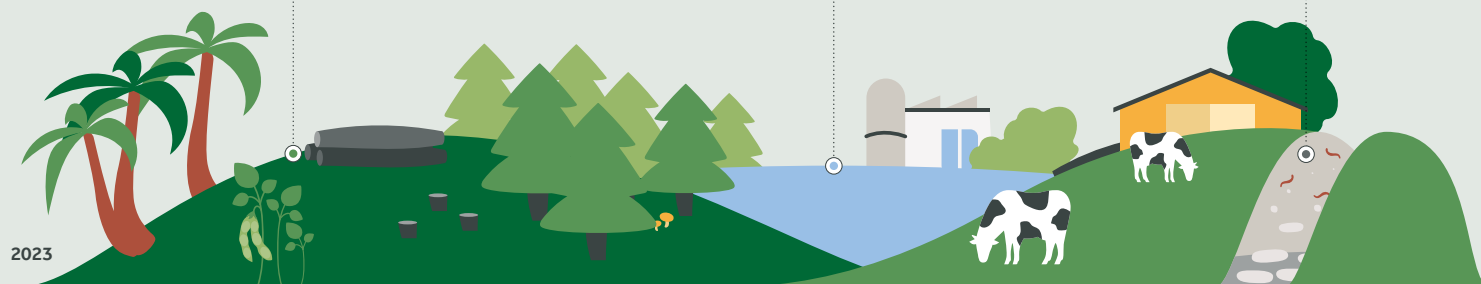
[Lees meer hierover op pagina 47](#)

Impact

ARLA'S
IMPACT
NUONTBOSSING EN
LANDGEBRUIK

27%	Volumeaandeel soja
43%	Volumeaandeel van palm
96%	Volumeaandeel papiervezels

WATERKWALITEIT

BODEMGE-
STELDHEID

2023

Ambities

ARLA'S
AMBITIE
VOOR
2025

100%

Ontbossings- en
conversievrij¹

Ontbossing wordt gedefinieerd als het verlies van natuurlijk bos als gevolg van de omzetting in landbouw of ander niet-bosgrondgebruik, de omzetting in een plantage of ernstige of aanhoudende afbraak.

Conversie wordt gedefinieerd als de verandering van een natuurlijk ecosysteem naar een ander landgebruik of een ingrijpende verandering in de samenstelling, structuur of functie van een natuurlijk ecosysteem

¹ Omvat volumes die rechtstreeks door Arla worden ingekocht en indirecte volumes in diervoeders die worden ingekocht door leden op melkveehouderijen wereldwijd. Het doel geldt voor papiervezels en soja en palm in diervoeders en ingrediënten. Voor palm dat in voer wordt gebruikt, breiden we onze conversievrije doelstelling uit naar eind 2028. Dit heeft uitsluitend betrekking op andere typen omvormingen van andere ecosystemen dan bossen. Er worden geen biodiversiteitscompensaties gebruikt met betrekking tot de target ontbossings- en conversievrij.

Beleidsregels

[Verantwoord
inkoopbeleid
voor palm](#)

[Verantwoord
inkoopbeleid
voor soja](#)

[Verantwoord
inkoopbeleid
van papiervezels](#)

[Gedragscode voor
leveranciers en
zakenpartners](#)

[Milieu- en
energiebeleid &
Groene ambitie
2050](#)

Strategie

BIODIVERSITEIT- EN
NATUURSTRATEGIE

Bij Arla geloven we dat een symbiotische relatie met de natuur essentieel is voor duurzame landbouw. De aanpak van klimaatverandering moet hand in hand gaan met de aanpak van het verlies aan biodiversiteit – beiden zijn cruciaal voor onze planeet.

We richten ons op activiteiten die onze melkveehouderijen in een betere en gezondere staat achterlaten voor de volgende generatie en we hebben praktische initiatieven die de natuurlijke omgeving van niet alleen onze eigen bedrijven, maar over de hele wereld beschermen.

Onze biodiversiteitsaanpak hecht veel belang aan het beschermen van regionale waterbronnen en het minimaliseren van emissies in de gehele waardeketen om toegang tot schoon water te behouden.

Om onze targets te behalen, is het van cruciaal belang binnen de gehele waardeketen en tussen de verschillende sectoren nauw samen te werken.

Alle Arla-melkveehouders zetten zich in voor het behoud en de verbetering van natuur en biodiversiteit in hun bedrijf en voor het gebruik van landbouwmethoden die de koolstofopslag in de grond verbeteren. We zijn voortdurend op zoek naar manieren om natuurlijke ecosystemen te ondersteunen, bijv. gras- of veengebieden, en om een diverser, robuuster en toegankelijker lokaal agrarisch landschap te creëren. Maar we proberen eveneens het milieu te sparen wanneer we ingrediënten van ver halen.

Het produceren van voedzame zuivelproducten van hoge kwaliteit kan de natuur onder druk zetten, als deze niet zorgvuldig wordt beheerd. Bij Arla erkennen we dat we van nature afhankelijk zijn van de natuur in alle fasen van de waardeketen.

Dit komt het duidelijkst naar voren op de melkveehouderijen, waar de cycli en processen van het milieu, inclusief subtiele interacties van een breed scala aan soorten, belangrijk natuurlijk kapitaal leveren zoals water, voer, voedingsstoffen en lucht.

Acties en middelen

ONTBOSSINGS- EN CONVERSIEVRIJ

Verbintenis tot ontbossings- en conversievrije inkoop

De vernietiging van hoogwaardige natuurlijke omgevingen als gevolg van de uitbreidende landbouw is een wereldwijde crisis die zorgvuldige actie en samenwerking vereist in alle stappen van de waardeketen.

Ontbossing levert een belangrijke bijdrage aan de klimaatverandering, omdat er broeikasgassen vrijkomen in de atmosfeer die anders in boven- en ondergrondse biomassa worden opgeslagen. Actie ondernemen binnen onze waardeketens is een van onze belangrijkste thema's om het verlies aan biodiversiteit een halt toe te roepen en een positieve impact te creëren op de natuur, het klimaat en de mens.

Arla spant zich in om ervoor te zorgen dat ons directe en indirecte gebruik van primaire risicogroundstoffen (palm, soja en papiervezels) tegen eind 2025

ontbossings- en conversievrij is. Deze inspanning heeft betrekking op de palm, soja en vezels die Arla inkoop en op de soja en palm in het diervoeder dat op Arla-melkveehouderijen wordt gebruikt. Lees hier meer over op pagina's 50-51. De focus van Arla's inspanningen ligt hierop om zo een maximale impact op het milieu te garanderen.

Zowel soja als palm worden gebruikt als ingrediënten in onze producten en in het veevoer en papiervezels worden toegepast in verpakkingen en gebruikt voor energieproductie. Onze inzet voor de conversie omvat niet alleen bossen, maar ook andere natuurlijke ecosystemen zoals graslanden, wetlands, moerassen en veengebieden.

Arla gebruikt de definities van ontbossing en conversie van het Accountability Framework-initiatief, dat wordt aanbevolen door het Science Based Targets-initiatief.

Samenwerking is het belangrijkste

We hebben een inkoopbeleid opgesteld voor de relevante grondstoffen om te voldoen aan de verbintenis om ontbossing en conversie tot nul terug te brengen. We zullen het bijgewerkte inkoopbeleid communiceren aan onze directe leveranciers en van ontbossing- en conversievrij een vereiste maken



11 punten in het vergoedingsmodel van Arla staat gelijk aan 0,33 EUR-cent/kg melk die wordt uitbetaald aan de melkveehouders van Arla die het gebruik van soja verminderen of ontbossingsvrije soja gebruiken



om Arla na 2025 te bevoorraden. We zijn in gesprek met onze leveranciers om hiaten omtrent onze target te identificeren en waar nodig actie te ondernemen.

We proberen op bedrijfsniveau veranderingen teweeg te brengen door onze leden te ondersteunen bij het elimineren van de risico's van ontbossing en conversie die verband houden met het voer dat op de melkveehouderij wordt geconsumeerd.

Tegelijkertijd werkt Arla samen met relevante industriële partners en andere belanghebbenden om ons doel te bereiken en de impact te vergroten.

Voor wat betreft het voer dat door onze leden wordt gebruikt, moedigt Arla melkveehouders aan om ontbossingsvrije soja te gebruiken of het gebruik van soja te verminderen via het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid. Het speelt een sleutelrol in de inspanningen om Arla's ontbossings- en conversievrije doelstelling te bereiken door de documentatie over soja die in diervoeder wordt gebruikt te verstreken om het risico op ontbossing te bepalen. In 2023 bedroeg de gemiddelde score met betrekking tot duurzaam voer in het vergoedingsmodel 10. Hiervoor ontvingen onze melkveehouders een uitbetaling van 20 miljoen euro voor de laatste zes maanden van het jaar.

OP WEG NAAR MEER NATUUR

Eerste wereldwijd afgestemde raamwerk voor regeneratieve landbouw

Samen met wereldwijd toonaangevende leden uit de voedingsmiddelen- en drankenindustrie en melkveehouders-coöperaties spande Arla zich in 2023 in voor een nieuw wereldwijd kader voor de transitie naar regeneratieve landbouwmethoden.

Voor het eerst biedt het 'Regeneratie Together Programme', een primeur in de sector, een wereldwijd universele definitie van regeneratieve landbouw.



Regeneratieve landbouw richt zich op het verbeteren van de bodemgezondheid, het beperken van klimaatverandering en het ondersteunen van de biodiversiteit, terwijl tegelijkertijd de levensvatbaarheid van melkveehouders centraal blijft staan in een rechtvaardige transitieovergang.

De laatste jaren heeft regeneratieve landbouw veel aandacht gekregen onder producenten, retailers, onderzoekers en consumenten als een van de antwoorden op de dubbele crisis van de klimaatverandering en het verlies aan biodiversiteit. Maar tot nu toe was er nog geen universele definitie vastgesteld.

Nu wereldwijd meer dan de helft van de landbouwgrond al is aangetast en er tegen 2050 70% meer voedsel nodig is, is er dringend behoefte aan een transformatie van de landbouwmethoden om toekomstige voedselzekerheid te garanderen. Dit kader is ontworpen voor praktisch gebruik op de melkveehouderij om de transitie naar regeneratieve landbouw te stimuleren. Het stelt melkveehouders wereldwijd in staat om samen te werken met partners in de toeleveringsketen om meetbare resultaten op het gebied van regeneratieve landbouw te bereiken, en stelt de industrie in staat om de vaak onduidelijke concepten van regeneratieve landbouw te vertalen in tastbare actie op boerderijniveau.

Pilots met regeneratieve landbouw

Bij Arla zijn we verheugd om de toekomst van regeneratieve landbouw in onze coöperatie vooruit te helpen. Daarom zijn we op onze 24 proefbedrijven begonnen met het testen en leren hoe regeneratieve landbouwmethoden kunnen worden toegepast op melkveebedrijven. Het vierjarige programma is in 2022 van start gegaan en loopt tot eind 2025.

De melkveehouders die deelnemen aan de pilot krijgen training en begeleiding bij het gebruik van verschillende regeneratieve methoden en hulp bij het verzamelen van gegevens om het effect dat deze methoden kunnen hebben op de bodemgezondheid, de

biodiversiteit, ecosysteemprocessen, de winstgevendheid van de landbouw en het welzijn van de melkveehouder te begrijpen en te documenteren. Door zowel conventionele als biologische melkveehouderijen uit verschillende landen bij het project te betrekken en door de ervarings- en dataset te ontwikkelen, streven wij ernaar ervoor te zorgen dat de resultaten en leerpunten kunnen worden gebruikt als inspiratie voor alle 7.999 Arla-melkveehouders binnen de coöperatie en als sturing voor onze duurzaamheidsstrategie.

Innovation Farm Network en Natuurprojecten in Zweden

Arla werkt op verschillende manieren samen met melkveehouderijen om de vooruitgang in de landbouw te versnellen en onze leden te ondersteunen bij het stimuleren van de toekomst van zuivel. Daarvoor hebben we een netwerk van innovatiebedrijven opgezet om onze activiteiten op de melkveehouderijen onder de aandacht te brengen en te laten zien hoe Arla toonaangevend is op het gebied van duurzame zuivel, nu en in de toekomst.

We hebben innovatiebedrijven in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken, Zweden en Duitsland met als doel wetenschappelijk bewijs te bieden en nieuwe concepten en technologie te testen. Daarnaast willen we de partners in de zuivelindustrie inspireren en samenbrengen om de noodzakelijke

72

Aantal pilotbedrijven waar we zijn begonnen met testen en leren hoe regeneratieve landbouwmethoden kunnen worden toegepast op melkveehouderijen

oplossingen te vinden om in 2050 duurzamer en netto klimaatneutraal te zijn.

Natuur en biodiversiteit zijn veelbesproken onderwerpen op de innovatiebedrijven en op het innovatiebedrijf in Zweden hebben we een project gestart om natuurlijke graslanden te herstellen en de biodiversiteit op de melkveehouderijen te bevorderen. Tegelijkertijd wachten we momenteel op de definitieve resultaten van een eDNA-project (environmental DNA), dat het gebruik van eDNA-technologie voor het meten van biodiversiteit op melkveehouderijniveau onderzoekt en beoordeelt.

Het ReNature-programma in Nederland

Dit jaar hebben we onze krachten gebundeld in een nieuwe samenwerking met twee onafhankelijke organisaties in Nederland die zich inzetten voor de natuur. Dit houdt in dat vanaf de winter van 2023 de melkveehouders die melk



MELKUNIE

Melkveehouders van de merken Arla® biologisch en Melkunie® planten het komende jaar 125.000 inheemse bomen en struiken.

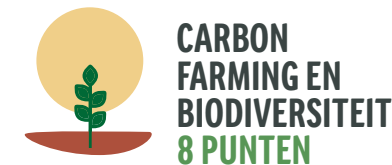
leveren voor de merken Arla biologisch en Melkunie de komende jaren 125.000 inheemse bomen en struiken zullen planten.

De melkveehouders krijgen een beplantings- en beheerplan op maat om de impact van biodiversiteit op hun percelen en het erf rond hun bedrijf te maximaliseren. Als de bomen en struiken eenmaal zijn geplant, krijgen de melkveehouders een duidelijk advies over langdurig beheer en onderhoud van de aanplant gedurende minimaal 10 jaar. Op deze manier is de ontwikkeling van de aanplant gegarandeerd, nu en in de toekomst, omdat de bomen en struiken worden geplant om de biodiversiteit te verbeteren en CO₂ op te slaan. De ambitie is dat op basis van de verkregen inzichten andere landen waar Arla melkveehouders heeft, kunnen volgen.

Biodiversiteit en bodemonderzoek

In 2023 is voor de tweede keer de biodiversiteits- en bodemgezondheidscheck uitgevoerd onder melkveehouders, parallel aan de Klimaatcheck. Net als in de eerste ronde werd aan melkveehouders gevraagd welke maatregelen zij op het gebied van biodiversiteit en bodemgezondheid al op hun bedrijf hebben geïmplementeerd.

Daarnaast gaven we leden dit jaar de mogelijkheid om zes specifieke indicatoren voor bodemgezondheid te



CARBON FARMING EN BIODIVERSITEIT 8 PUNTEN

8 punten in het vergoedingsmodel van Arla staat gelijk aan 10% van de totale score in ons Vergoedingsmodel voor duurzaamheid

meten, zoals het aantal regenwormen of de infiltratiesnelheid van de bodem.

Net als eerder was het invullen van de vragenlijst verplicht voor de biologische melkveehouderijen van Arla en vrijwillig voor de conventionele melkveehouderijen. Mede omdat deelname aan de vragenlijst nu wordt beloond met één punt in het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid, vulde ongeveer 72% van de conventionele bedrijven de vragenlijst in.

Acties van melkveehouders voor het behoud van biodiversiteit en carbon farming leveren gemiddeld 5 punten op in het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid. Gedurende de laatste zes maanden van 2023 is in totaal 9 miljoen euro uitbetaald aan melkveehouders.

Beleid en overige

Onze ambities op het gebied van biodiversiteit en het ecosysteem vallen onder ons milieu- en energiebeheer-beleid, onze Groene ambitie 2050 en vooral ons beleid voor verantwoorde inkoop. Deze ondersteunen ons bij het behalen van onze DCF 2025-doelstelling en het aanpakken van onze impact op en risico's met betrekking tot de natuur.

Verantwoord inkoopbeleid voor palm

Onverantwoorde productie van palmproducten kan aanzienlijke schade toebrengen aan het milieu en de samenleving. Bij Arla zetten we ons daarom in voor transparante, verantwoorde en duurzame palminkoop.

We kopen geen palm in die is geproduceerd op ontbost of omgezet land. We zetten ons verder in om geen bossen te verbranden en geen inbreuk te maken op de rechten van arbeiders, inheemse volkeren en kwetsbare gemeenschappen.

We verwachten van onze directe en indirecte leveranciers dat ze onze verbintenis respecteren en geen ontbossing en geen conversie van palm in de toeleveringsketen hebben.

Voor wat betreft het toezicht op onze inkoop van palm, volgen we onze richtlijnen voor verantwoorde inkoop.

Verantwoord inkoopbeleid voor soja

Onverantwoorde productie van soja kan aanzienlijke schade toebrengen aan het milieu en het klimaat. Soja in diervoeder vertegenwoordigt het grootste aandeel van de totale soja in onze toeleveringsketen. Bij Arla zetten we ons daarom in voor transparante, verantwoorde en hoogwaardige inkoop van soja.

We kopen met name geen soja in die is geproduceerd op ontbost of omgezet land. We verbinden ons er verder toe geen inbreuk te maken op de rechten van arbeiders, inheemse volkeren en kwetsbare gemeenschappen.

Dit beleid heeft betrekking op alle indirecte soja in diervoeders die worden gebruikt door melkveehouders die aan Arla leveren, evenals op ingrediënten die soja bevatten en die Arla rechtstreeks inkoopt.

We verwachten van onze directe en indirecte leveranciers dat ze onze verbintenis nakomen en geen ontbossing en geen conversie van soja in hun toeleveringsketen hebben.

Voor wat betreft het toezicht op onze inkoop van soja-ingrediënten en diervoer volgen we onze richtlijnen voor verantwoorde inkoop.

Verantwoord inkoopbeleid voor papiervezels

Papiervezels spelen een belangrijke rol in onze productieketen. Daarom zetten we ons bij Arla in voor een duurzame, transparante en verantwoorde inkoop van nieuwe papiervezels in onze verpakkingsmaterialen, bij de energieproductie op locaties en voor andere doeleinden.

In het bijzonder zetten we ons in voor geen ontbossing, conversie of kappen van natuurlijke bossen, geen gebieden met een hoge beschermingswaarde te ontwikkelen, geen inbreuken te maken op de rechten van arbeiders, inheemse volkeren en kwetsbare gemeenschappen, en geen conversie van natuurlijke bossen in bosplantages of enig ander landgebruik.

Dit beleid heeft betrekking op alle papiervezels die worden gebruikt in alle entiteiten, activiteiten en regio's die onder ons beheer vallen.

Voor wat betreft het toezicht op onze inkoop van op vezels gebaseerde producten volgen we onze richtlijnen voor verantwoorde inkoop.

GEBRUIK VAN GRONDSTOFFEN EN CIRCULARITEIT



Aandachtsgebieden	2023	Voortgang richting doelstelling	Doelstelling
VERPAKKINGEN GESCHIKT VOOR RECYCLING – EIGEN MERKEN	95%	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 95%; height: 10px; background-color: #4CAF50; margin-right: 5px;"></div> 95% </div>	2025 100% Lees meer hierover op pagina 54
NIEUW PLASTIC OP BASIS VAN FOSSIELE BRANDSTOFFEN	83%	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 83%; height: 10px; background-color: #4CAF50; margin-right: 5px;"></div> 83% </div>	2030 0% Lees meer hierover op pagina 54

Impact

ARLA'S
IMPACT
NU

83%

**NIEUW PLASTIC OP
BASIS VAN FOSSIELE
BRANDSTOFFEN****AFVAL**Voedselverspilling
Vast afval**RECYCLEBAARHEID
VAN VERPAKKINGEN**

95%

Ontworpen voor recycling

45%

· Recyclebaar in de markt
waar het verkocht wordt

50%



· Ontworpen voor recycling,
maar niet in de markt waar
het verkocht wordt

5%

Niet recyclebaar

2023

Ambities

ARLA'S
AMBITIES**0%****Nieuw plastic op basis
van fossiele brandstoffen**
Het is onze ambitie om
rond 2030 te stoppen met
het gebruik van nieuw
plastic op basis van fossiele
brandstoffen in merkver-
pakkingen van Arla.**VERSPILLING
HALVEREN****Voedselverspilling**
We ondersteunen de SDG
van de VN om tegen 2030
voedselafval in de hele
waardeketen te halveren.**100%****Recyclebaarheid van
verpakkingen**
Onze ambitie is dat in 2025
100% van de verpakkingen
voor Arla's eigen merken
zo ontworpen zijn dat ze
recyclebaar zijn.Beleidsregels [↗](#) [Milieu- en
energiebeheerbeleid en
Groene ambitie 2050](#) [Verantwoord
inkoopbeleid van
papiervezels](#)

Strategie

CIRCULARITEIT**Vooruitgang met het oog op
volledig duurzame verpakkingen**

Arla's ambitie voor verpakking luidt:
'Naar volledig circulaire verpakkingen'
en is onze toezegging om grond-
stoffen op de best mogelijke manier
te gebruiken en onze impact op het
klimaat en het milieu te verminderen.
De ambitie richt zich onder meer op het
verbeteren van de recyclebaarheid van
verpakkingen en het verminderen van
het gebruik van nieuw plastic op basis
van fossiele brandstoffen.

Bij Arla gebruiken we jaarlijks zo'n
300.000 ton verpakkingsmateriaal.
Verpakkingsoplossingen moeten de
veiligheid en kwaliteit van voedingspro-
ducten garanderen, met een zo klein
mogelijke ecologische voetafdruk en zo
min mogelijk voedselverspilling.

Strengere wettelijke eisen met betrekking
tot voedselveiligheid en hygiëne maken
het ontwerpen van verpakkingen
complex. Bovendien moet de verpak-
king onze producten beschermen
tijdens het vervoer, in de winkel en bij
de mensen thuis.

Verpakkingen zijn ook essentieel om
ervoor te zorgen dat onze voedzame

producten overal ter wereld verkrijgbaar
zijn. We verkopen onze producten in
meer dan 146 verschillende landen
met zeer verschillende infrastructuur
voor inzameling en recycling, en met
name in onze internationale markten
kunnen sommige materialen nog niet
worden gerecycled.

Voedselverspilling en verspilling

Arla heeft de ambitie om de SDG-
doelstelling van de VN om voedsel-
verspilling tegen 2030 te halveren te
ondersteunen. In onze zuivelfabrieken
optimaliseren we voortdurend de
productie en minimaliseren we voedsel-
afval door middel van intelligente
technologie en nauwe samenwerking
met klanten en leveranciers.

We streven ernaar om voedselover-
schotten te verkopen als diervoeder, ze
te gebruiken in biogasinstallaties voor
de energieproductie of ze te doneren
aan een goed doel.

De focus van onze initiatieven voor
afvalvermindering gaat verder dan
voedselverspilling en omvat ook vast
afval, zoals verpakkingsmaterialen. We
streven er voortdurend naar een betere
productie-efficiëntie en afvalbeheer om
afval te verminderen gedurende het
productie- en vervoersproces en samen
te werken met afvalbeheersbedrijven
om de afvalverwerking te verbeteren.

Acties en middelen

DUURZAME VERPAKKINGEN

Naar 100% recyclebaar

De algemene ambitie van Arla op lange termijn is om de recyclebaarheid te verhogen naar 100%. Als eerste stap is ons doel voor 2025 om ervoor te zorgen dat 100% van de verpakkingen die voor Arla's eigen merken worden gebruikt, zijn ontworpen voor recycling. Deze doelstelling is in lijn met onze Groene Ambitie 2050 en ons Milieu- en energiebeheerbeleid.

Gezien deze omstandigheden, met name in onze internationale markten, meten we de voortgang van de recyclebaarheid van verpakkingen aan de hand van twee criteria:

1. Ontworpen voor recycling

Dit betekent dat een verpakking of een specifiek deel van het materiaal recyclebaar is in ten minste één van de Europese markten van Arla.

2. Recyclebaar in de markt waar het verkocht wordt

Dit betekent dat een verpakking of een specifiek deel van het materiaal recyclebaar is in de markt waar het product wordt verkocht. Lees meer hierover op pagina 56.

Door gebruik te maken van Arla's gegevens over verpakkingsmateriaal

RECYCLEBAARHEID VAN VERPAKKINGEN – EIGEN MERKEN

45% Recyclebaar in de markt waar het verkocht wordt

50% Ontworpen voor recycling, maar niet in de markt waar het verkocht wordt

●● 95% Ontworpen voor recycling

● 5% Niet recyclebaar

zijn we in staat de recyclebaarheid te meten. Bovendien gebruiken we deze gegevenstransparantie om prioriteit te geven aan initiatieven die de recyclebaarheid kunnen vergroten aan de hand van een van de hierboven uiteengezette criteria.

Minder plastic, beter plastic

Niet-nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen is plastic afkomstig van fossiel materiaal zoals ruwe olie. Om dit uit te faseren, geven we prioriteit aan minder en beter plastic en hernieuwbaar materiaal (zoals papier en karton).

Net als bij onze ambitie op het gebied van recyclebaarheid, meten we het gebruik van niet-nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen als het totaal van het plastic dat in 2023 voor merkverpakkingen wordt gebruikt.

Hoewel er vooruitgang is geboekt met belangrijke merkproducten sinds we het doel in 2020 hebben vastgesteld, hebben de wereldwijde uitdagingen

waarmee we worden geconfronteerd op het gebied van de beschikbaarheid van alternatieve materialen in combinatie met de trager dan verwachte opkomst van nieuwe technologieën ertoe geleid dat onze vooruitgang langzamer is dan verwacht.

Kijkend naar de toekomst verwachten we dat onze sector en verpakkingsleveranciers gaan beginnen met het oplossen van de problemen rond de beschikbaarheid van alternatieven voor nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen en we zijn ervan overtuigd dat er de komende jaren sneller vooruitgang zal worden geboekt. We zetten ons volledig in voor een toekomst met minder nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen in onze verpakkingen en beter plastic dat wordt gebruikt in onze verpakkingen.

➔ Op weg naar recyclebare drinkflessen

Om als circulair te worden beschouwd, moet een verpakking recyclebaar zijn en geen nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen bevatten. We zijn dit traject met veel van onze drinkflessen begonnen met een verwijderbare hoes om de recyclebaarheid te vergroten. De flessen bevatten al 50% gerecycled materiaal en we werken eraan om dit te verhogen richting 100%.



➔ Vezeldoppen voor melkpakken

In 2023 zijn we een samenwerking aangegaan met Blue Ocean Closures om een op vezels gebaseerde dop voor onze melkpakken te maken. Dit zou een primeur kunnen zijn in de zuivelsector. Het plasticverbruik van Arla wordt met meer dan 500 ton per jaar verminderd wanneer het wordt geïmplementeerd.

➔ Vastzittende doppen op producten.

Op grond van de Europese wetgeving moeten alle plastic doppen en deksels tegen juli 2024 vastzitten aan de bijbehorende flessen of pakken die binnen de EU worden verkocht. Arla heeft besloten om vroeg met deze overgang te beginnen om plastic zwerfafval te helpen voorkomen en de recyclebaarheid te vergroten. In 2023 waren vastzittende doppen al op 191 unieke producten te vinden.

➔ Circulariteit in mozzarellazakken

Speciaal ontworpen plastic folie, gebruikt in onze mozzarellaproductie om de kazen te laten rijpen, wordt nieuw leven ingeblazen in een grootschalige test met onze Duitse leverancier. Met deze proef, die in 2023 van start is gegaan, verwachten we 80 ton plastic materiaal te kunnen terugwinnen dat eerder niet werd gerecycled.



VERMINDERING VAN VOEDSELVERSPILLING



Nieuwe strategie voor voedselverspilling krijgt vorm

In 2015 waren we een van de eerste zuivelproducenten die zich publiekelijk schaarden achter de SDG-doelstelling van de VN om voedselverspilling tegen 2030 te halveren. De reikwijdte en de onderliggende initiatieven van onze inzet waren echter niet duidelijk gedefinieerd. Momenteel werken we aan het vaststellen van een specifiek doel voor het verminderen van voedselverspilling binnen onze eigen activiteiten. Zo zetten we een nieuwe standaard voor de zuivel-industrie, waar de focus in het verleden lag op het verminderen van stortafval. Deze productiespecifieke doelstelling zal naar verwachting hoger zijn dan de voorgestelde reductiedoelstelling voor voedselproducenten in de EU. Ongeveer 2-3% van de melk wordt verspild tijdens de productie in onze vestigingen die melk als grondstof gebruiken. In 2023 bedroeg het totale voedselafval ongeveer 600.000 ton, berekend in melkequivalenten. Door de groeiende vraag naar producten richting 2030, zal het verminderen van voedselverspilling een noodzaak zijn. Om dit aan te pakken, zijn we bezig met het ontwikkelen van een strategie tegen voedselverspilling met drie belangrijke initiatieven:

1. Voedselverspilling voorkomen

Ons belangrijkste doel is om oplossingen te vinden die voedselverspilling efficiënt voorkomen. Dit bereiken we door innovatieve oplossingen en optimalisaties door te voeren. Een specifiek voorbeeld is de rol van realtime sensoren voor materiaalverlies op onze productielocaties. Deze sensoren spelen een cruciale rol bij het snel identificeren en aanpakken van verspilling in onze eigen activiteiten.

2. Hergebruik

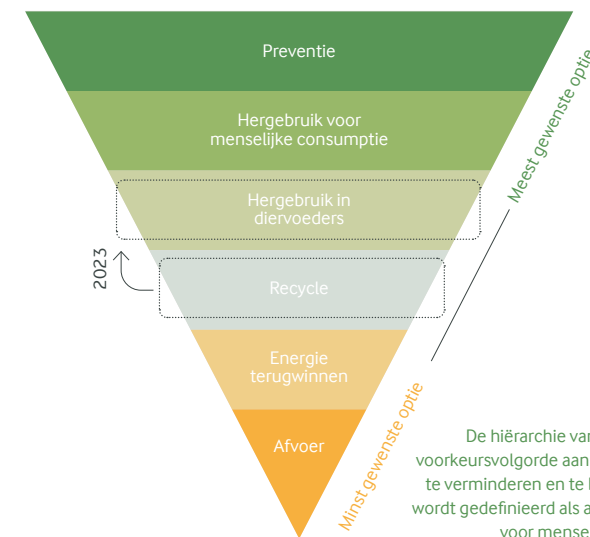
Waar voedselverspilling niet kan worden voorkomen, willen we het omzetten in veevoer. Insectenkwekerijen kunnen het afval bijvoorbeeld omzetten in een duurzame eiwitbron voor mens en dier.

3. Geen stortafval

Ons doel is om ervoor te zorgen dat er in 2030 geen voedselresten meer op stortplaatsen belanden. In plaats daarvan zullen we alternatieve oplossingen onderzoeken voor het beheren en herbestemmen van voedselresten.

Alle initiatieven zullen worden ondersteund door meer training, gegevenstransparantie en het delen van kennis tussen onze productielocaties. Daarnaast is het cruciaal om onze inspanningen voort te zetten om voedselverspilling in de hele waardeketen te verminderen. Dit omvat het optimaliseren van verpakkingen, het implementeren van restitutiekoopstrategieën en het verlengen van de houdbaarheid van onze producten.

Hiërarchie van afvalbeheer



De hiërarchie van het afvalbeheer geeft een voorkeursvolgorde aan voor maatregelen om afval te verminderen en te beheren. Voedselverspilling wordt gedefinieerd als alles wat niet wordt gebruikt voor menselijke of dierlijke consumptie

Voedselverspilling upcyclen met behulp van larven

Arla Foods Ingredients heeft een innovatieve oplossing gevonden om gedactoseerd permeaat, een bijproduct van de productie van lactose, opnieuw te gebruiken. Door een samenwerking met een toonaangevende insectenkwekerij kunnen we deze reststroom zuivel nu omzetten in voedsaam voeder materiaal voor larven van de zwarte soldaatvlieg. Deze duurzame aanpak levert een groeifactor van 4.000 op, aangezien 25 kg larven eitjes zich binnen een week kunnen ontwikkelen tot 100 ton larven. De larven dragen bij aan de ontwikkeling van een milieuvriendelijkere

landbouw- en voedingsmiddelenindustrie en genereren ongeveer 100 ton larven per jaar voor vee-, vis- en huisdiervoeding. Dit initiatief vermindert tevens voedselverspilling door de grondstof hoger in de afvalhiërarchie te plaatsen van energierecuperatie naar de diervoederfase. Arla Foods Ingredients schat een aanzienlijke vermindering van 17% in voedselverspilling op locatie in vergelijking met de volumes van 2023. Vooruitkijkend is het doel op lange termijn om de markt uit te breiden met menselijke consumptie, waardoor een nog grotere voedingswaarde wordt toegevoegd aan wat ooit werd geclassificeerd als voedselafval.

Voortgang richting doelstellingen

ONZE VOORUITGANG OP HET GEBIED VAN CIRCULAIR VERPAKKEN

Recyclebaarheid verwijst naar het vermogen van een materiaal of product om te worden ingezameld, verwerkt en omgezet in nieuwe materialen of producten door middel van recyclingprocessen.

In 2023 was 95% van de verpakkingen die voor onze merkproducten werd gebruikt, ontworpen om te worden gerecycled, vergeleken met 93% vorig jaar. In Arla's markten buiten Europa zijn sommige materialen die in Europa op grote schaal recyclebaar zijn, zoals glas of metaal, niet recyclebaar. Om deze reden, hoewel 95% van Arla's merkverpakkingen die in markten buiten Europa worden verkocht, zijn ontworpen voor recycling in 2023, was slechts een klein deel recyclebaar op de markt waar ze werden verkocht. Als gevolg hiervan bedroeg de totale recyclebaarheid van Arla in de markt waar ze werden verkocht 45%.

Om Arla's doelstelling voor nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen te kunnen volgen met betrouwbare en vergelijkbare gegevens, werkte Arla in 2023 aan het vernieuwen van de rapportagesystemen en methoden voor gegevensverzameling. De twee verpakkinggerelateerde doelstellingen zijn door Arla opgesteld door een gebrek aan overeengekomen wereldwijde normen.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Recyclebaarheid

Deze maatregelen worden toegepast op verpakkingen die worden gebruikt voor de eigen merken van Arla. Een materiaal is recyclebaar wanneer er een goede infrastructuur is voor het inzamelen en sorteren van verpakkingsafval en er een markt is voor het gerecyclede materiaal.

Ontworpen voor recycling

Verpakkingen zijn ontworpen voor recycling als de verpakking recyclebaar is in ten minste één van de kernmarkten van Arla in Europa. De beoordeling en berekening van ontworpen voor recycling

volgt dezelfde logica zoals hieronder vermeld als recyclebaar in de markt waar het wordt verkocht.

Recyclebaar in de markt waar het verkocht wordt
Dit betekent dat de verpakking van een merkproduct of specifiek deel van het materiaal recyclebaar is in de markt waar het product wordt verkocht. Voor elk materiaal wordt een uitgebreide beoordeling gemaakt om te bepalen of het recyclebaar is in een bepaalde markt, op basis van algemeen erkende referenties voor ontwerpen van recyclebare verpakking en recyclingsystemen in die markt. Tot de gebruikte referenties behoren de 'Minimumstandaard' van het Centrale Stel Verpakkingsregister in Duitsland, de 'Plastic Packaging Recycling Manual' van de Zweedse Förpackningsinsamlingen (FTI), de 'Recycle Checks' van het KIDV in Nederland en de OPRL-regeling in het Verenigd Koninkrijk.

Elke beoordeelde productverpakkingseenheid wordt omgerekend naar het gewicht van de verschillende gebruikte materialen en vermenigvuldigd met de omzet. Het geconsolideerde getal wordt berekend als het gewicht van de verkochte recyclebare verpakking ten opzichte van het totale gewicht van het gebruikte verpakkingsmateriaal. Vanwege de materialiteit worden producteenheden die minder dan 1% van de omzet van het eindproduct binnen de subcategorie van dat product uitmaken, uitgesloten. Als we categorie zeggen, bedoelen we botermengsels, gele kaas, melk enz. De dekking was in 2023 88,5%.

Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen

Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen wordt gedefinieerd als plastic dat afkomstig is van gefossiliseerd materiaal zoals ruwe olie, steenkool en aardgas. Gerecycled en biobased plastic, en plastic waarvoor het gebruik van biobased grondstoffen is gecertificeerd door een massabalans toeleveringsketenmodel behoren niet tot deze categorie.

Alle verpakkingscomponenten binnen Arla zijn op de volgende manieren geclassificeerd om te bepalen of ze zijn gemaakt van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen:

- Is het materiaal plastic ja/nee?
- Is het materiaal gemaakt van gerecycled materiaal ja/nee?
- Is het materiaal gemaakt van hernieuwbaar materiaal ja/nee?

Bovendien heeft elk verpakkingsonderdeel een gewicht dat in grammen wordt geregistreerd.

Aan de hand van bovenstaande criteria is Arla in staat om de hoeveelheid plastic in elk verkocht verpakkingsstuk te bepalen en, indien van toepassing, hoeveel van dat plastic gerecycled, hernieuwbaar of nieuw op basis van fossiele brandstoffen is.

Deze waarden worden vervolgens vermenigvuldigd met de verkoopvolumes om een totaalgewicht van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen en niet-nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen te verkrijgen dat over een periode van één jaar wordt gebruikt.

Het geconsolideerde aantal wordt berekend als het gewicht van de verkochte recyclebare verpakking ten opzichte van het totale gewicht van het gebruikte verpakkingsmateriaal. Vanwege de materialiteit worden producteenheden die minder dan 1% van de omzet van het eindproduct binnen de subcategorie van dat product uitmaken, uitgesloten. De categorieën zijn botermengsels, gele kaas, melk, enz.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

In 2023 is de beoordeling op recyclebaarheid uitgevoerd op basis van de status van de recyclebaarheid in december. Het risico bestaat dat een bepaalde combinatie van materialen in begin 2023 niet recyclebaar was, maar wel in december. In dit geval werd de combinatie van materialen voor het hele jaar meegeteld als recyclebaar. Dit geldt ook voor de beoordeling van nieuw fossiel plastic.

In de afgelopen jaren heeft Arla de processen en tools verbeterd die worden gebruikt voor het meten van recyclebaarheid. Daarom zijn er geen gegevens beschikbaar over de perioden vóór 2022 en kunnen gegevens voor nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen niet worden vergeleken met de cijfers van voorgaande jaren vanwege een nieuwe en meer gedetailleerde methodologie.

Ontworpen voor recycling

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	96%	-	-	-	-
Internationaal	95%	-	-	-	-
Totaal	95%	-	-	-	-

Recyclebaar in de markt waar het verkocht wordt

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	83%	-	-	-	-
Internationaal	0%	-	-	-	-
Totaal	45%	-	-	-	-

Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	78%	-	-	-	-
Internationaal	98%	-	-	-	-
Totaal	83%	-	-	-	-

ONTWIKKELING VAN VAST AFVAL

In 2023 daalde de hoeveelheid vast afval tot 30.770 ton, wat een daling is ten opzichte van de 31.469 ton vorig jaar. Deze daling kan worden toegeschreven aan lagere hoeveelheden afval voor recycling en verbranding op onze locaties in Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Nederland.

Op dit moment maakt Arla's alleen afvalcijfers bekend met betrekking tot vast afval, wat een klein deel van het totale afval van Arla vertegenwoordigt. Het is echter belangrijk om op te merken dat de meeste soorten materiaalafval betrekking hebben op voedselafval in onze zuivelfabrieken. De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het verbeteren van de nauwkeurigheid en efficiëntie van voedselafval en momenteel werken we aan een nieuwe strategie voor voedselafval. Lees meer hierover op pagina 55.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Vast afval verwijst naar materialen die tijdens de productie worden gegenereerd en die niet langer bedoeld zijn voor hun oorspronkelijke doel en die opnieuw moeten worden teruggewonnen door middel van methoden zoals recycling, hergebruik of compostering. Bij Arla recycelen we het afval voornamelijk. Als deze materialen niet op deze manier worden teruggewonnen, kunnen ze ook op stortplaatsen worden gestort. Vast afval omvat verschillende soorten afval, waaronder verpakingsafval, gevaarlijk afval en ander niet-gevaarlijk afval.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Gegevens over vast afval wordt maandelijks opgehaald bij externe afvalverwerkers. De gegevens over afval worden door de locaties aangeleverd via maandelijks formulieren, deels centraal op basis van: factuur, leveranciersstelsel, leveranciersmail, gewogen op locatie of anderszins. De verkregen gegevens zijn gebaseerd op directe metingen. In Denemarken en Zweden is dit gegevensverzamelingsproces geautomatiseerd, wat nauwkeurigheid en efficiëntie garandeert. Voor de andere landen zijn de gegevens afhankelijk van handmatige invoer

door de individuele locaties, wat het risico op fouten verhoogt. Om dit risico te beperken, zijn passende controles geïmplementeerd om de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de gegevens te waarborgen. In 2023 hebben we ervoor gekozen om de historische cijfers voor vast afval aan te passen om fouten met betrekking tot voorgaande jaren te corrigeren. De impact van de herformuleringen van de individuele cijfers is minder dan 5%.

Totaal vast afval ¹

(ton)	2023	2022	2021	2020	2019
Totaal gevaarlijk afval	930	1.034	1.279	1.378	1.322
Totaal niet-gevaarlijk afval	29.840	30.434	32.348	32.097	30.789
Totaal vast afval	30.770	31.468	33.627	33.475	32.111
Totaal gerecycled afval	19.217	20.174	22.726	22.554	20.641
Totaal niet-gerecycled afval	11.553	11.294	10.901	10.921	11.470
Aandeel niet-gerecycled afval in het totale vaste afval	38%	36%	32%	33%	36%

Gevaarlijk vast afval ¹

(ton)	2023	2022	2021	2020	2019
Afval voor verbranding	282	284	272	523	357
Afval voor stortplaats	50	35	25	35	47
Totale hoeveelheid afval die bestemd is voor verwijdering	332	319	297	558	404
Recycling	598	715	982	820	918
Totale hoeveelheid afval die niet wordt verwijderd	598	715	982	820	918
Totaal gevaarlijk	930	1.034	1.279	1.378	1.322

Niet-gevaarlijk vast afval ¹

(ton)	2023	2022	2021	2020	2019
Afval voor verbranding	8.460	8.358	8.683	9.159	10.078
Afval voor stortplaats	2.761	2.616	1.921	1.204	987
Totale hoeveelheid afval die bestemd is voor verwijdering	11.221	10.974	10.604	10.363	11.065
Gerecyclede plastic materialen	2.388	2.485	2.863	2.787	2.727
Gerecycled papier en karton	11.836	12.276	13.323	13.816	10.973
Gerecycled glas	281	284	318	328	394
Gerecyclede metalen	1.749	1.584	1.704	2.042	1.667
Overig	2.365	2.830	3.536	2.761	3.963
Totaal gerecycled ongevaarlijk afval	18.619	19.460	21.744	21.734	19.724
Totale hoeveelheid afval die niet wordt verwijderd	18.619	19.460	21.744	21.734	19.724
Totaal niet-gevaarlijk afval	29.840	30.434	32.348	32.097	30.789

¹ De historische cijfers voor vast afval worden aangepast om fouten met betrekking tot voorgaande jaren te corrigeren. Het totale vaste afval is veranderd van 31.450 ton in 2022, 33.500 ton in 2021, 32.975 ton in 2020 en 33.713 ton in 2019. De correcties hebben ook geleid tot veranderingen in de uitsplitsing van categorieën vast afval.

MEDEWERKERS EN WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN



Aandachtsgebieden	2023	Voortgang richting doelstelling					Doelstelling	
MAN-VROUWVERHOUDING IN LEIDINGGEVENDE FUNCTIES (DIRECTEUR+)	29%						40%	Lees meer hierover op pagina 61
ONGEVALLEN PER MILJOEN WERKUREN	5,5	6,0 2019	5,2 2020	4,3 2021	4,4 2022	5,5 2023	0	Lees meer hierover op pagina 60

Impact

WERKWIJZE

GEZONDE
EN VEILIGE
WERKOMGEVINGMAATREGELEN
TEGEN GEWELD
EN INTIMIDATIETOEREIKENDE
LONENSOCIALE DIALOOG/
BESTAAN VAN
ONDERNEMINGSRADENVEILIGE
WERKPLEKPASSEND
KLACHTENMECHANISMEVRIJHEID VAN
VERENIGING/COLLECTIEVE
ONDERHANDELINGEN

Ambities

ARLA'S
AMBITIES
VOOR 2030**NUL****Ongevallen**

Het is ons doel is om elk jaar nul ongevallen met verzuim per miljoen werkuren te hebben.

40%**Man-vrouwverhouding**

We streven ernaar om tegen 2030 ten minste 40% van het ondervertegenwoordigde geslacht in het Executive Management Team en in managementteams te hebben.

Beleidsregels

- [Gedragscode – Onze verantwoordelijkheid](#)
- [Diversiteitsbeleid](#)
- [Mensenrechtenbeleid](#)
- [Anti-intimidatiebeleid](#)
- [Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners](#)
- [Werkurenbeleid](#)
- [Klachtenbeleid](#)

Strategie

ZORGEN VOOR MENSEN

Bij Arla zetten we ons in om voor mensen te zorgen: onze medewerkers, werknemers in onze waardeketen en mensen in de gemeenschappen waarin we werkzaam zijn. We streven ernaar positieve relaties op te bouwen met mensen en organisaties. Wederzijds respect en begrip staan centraal in al onze interacties, ongeacht de aard ervan. Dit sluit aan bij onze fundamentele doelen: het respecteren van mensenrechten, het bevorderen van diversiteit en inclusie en het handhaven van hoge gezondheids- en veiligheidsnormen.

Onze medewerkers zijn, samen met de werknemers in onze waardeketen, essentieel voor de productie en levering van onze producten aan consumenten. We zijn afhankelijk van een geschoold personeelsbestand dat ons in staat stelt om aan de behoeften van onze klanten te voldoen en onze bedrijfsvoering te continueren.

Wij streven ernaar om alle medewerkers veilige en gezonde werkomstandigheden te bieden. Ons doel is nul arbeidsongevallen, hetgeen onze toewijding aan het handhaven van een veilige en ondersteunende werkomgeving onderstreept.

Het respecteren van de rechten van werknemers en het bevorderen van samenwerkingsrelaties zijn essentieel

voor het creëren van een harmonieuze en wederzijds voordelige werkomgeving. Wij geloven sterk in een eerlijke en billijke beloning als een wezenlijk aspect van onze inzet voor de werktevredenheid van onze medewerkers. Daarnaast staan we volledig achter de vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen.

Het ontwikkelen en ondersteunen van de gemeenschappen waarin we actief zijn, maakt deel uit van onze missie. We creëren banen, gaan transparante dialogen aan met lokale stakeholders en ondersteunen kwetsbare gemeenschappen. Een belangrijk aspect daarbij is het ondersteunen van lokale zuivelbedrijven om hun efficiëntie te verbeteren door standaarden en praktijken te ontwikkelen.

We erkennen het belang van het aantrekken van talent en het behouden van een hoge mate van betrokkenheid en motivatie. Door middel van doorlopende initiatieven en programma's bevorderen we actief diversiteit, gelijkheid en inclusie in onze gehele organisatie. Door een werkplek te creëren waar de unieke kwaliteiten van elk individu worden gerespecteerd, streven we ernaar toptalent aan te trekken en te behouden, waardoor we onze positie als leider in de zuivelindustrie verstevigen.

Acties en middelen

COLLEGA'S IN BEELD

DE VEILIGHEID, HET WELZIJN EN DE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING VAN MENSEN IN ONZE HELE WAARDEKETEN KOMT VOOR ONS OP DE EERSTE PLAATS. WE LUISTEREN, WE NEMEN ACTIE EN WE WILLEN HET GOEDE VOORBEELD GEVEN IN ONZE SECTOR.

Betrokkenheid bij medewerkers

Ons jaarlijkse internationale betrokkenheidsonderzoek levert waardevolle feedback van collega's op en is een van onze belangrijkste tools om ervoor te zorgen dat Arla een goede plek is om te werken. In 2023 namen meer dan 17.800 collega's deel aan het onderzoek, wat overeenkomt met een respons van 88%. Om de medewerkersbetrokkenheid te meten, maken we gebruik van de Employee Engagement Index. Deze index is gebaseerd op de positieve antwoorden van medewerkers op vragen met betrekking tot hun tevredenheid, betrokkenheid en gevoel ten opzichte van Arla als werkplek. In 2023 bedroeg de Employee Engagement Index 86%, wat boven de norm ligt voor bedrijven van onze omvang. Op basis van de feedback van

medewerkersbetrokkenheid heeft ons Executive Management Team (EMT) de drie belangrijkste aandachtsgedebieden voor 2024 vastgesteld: Het vermijden van onaanvaardbaar gedrag, het verbeteren van onze manier van werken en het versterken van de positie van vrouwelijke managers. Alle teams bespreken deze en nemen hun eigen onderzoekverslagen door voor aanvullende inzichten om zo lokale actieplannen op te stellen. De people managers zijn verantwoordelijk voor het initiëren en opvolgen hiervan.

Veiligheid bieden voor onze medewerkers binnen de hele waardeketen

Arla heeft een uitgebreide en lange waardeketen en we bieden een grote verscheidenheid aan banen in verschillende regio's. Onze medewerkers vormen de sleutel tot het succes van Arla en wij streven ernaar om al onze medewerkers veilige en gezonde werkomstandigheden te bieden.

In 2023 hebben we onze inspanningen rond ons programma voor gedragsveiligheid, Cornerstones, opgevoerd. Het programma, dat is ontworpen om ons

volwassenheidsniveau op het gebied van gedragsveiligheid te beoordelen, omvat relevante trainingen, zelfevaluaties, volwassenheidsvalidaties en procesbevestigingen. Door middel van systematische rapportage kunnen we trends zien en lessen en best practices delen binnen ons netwerk en kritieke gebieden identificeren die moeten worden aangepakt. Ondanks een verhoogde focus is het aantal ongevallen in 2023 gestegen ten opzichte van vorig jaar. Om een snelle doorlooptijd te garanderen, hebben we een mitigatieplan opgesteld met extra ondersteuning voor bepaalde gebieden.

Collega's ontwikkelen

In 2023 hebben we ons gericht op de balans tussen virtuele en fysieke leersessies na jaren van online leren als gevolg van Covid-19. We hebben succesvol een leermanagementsysteem geïmplementeerd op onze productie- en logistieke locaties, zodat medewerkers verplichte trainings- en ontwikkelingsdialogen doorlopen. Daarnaast hebben we prioriteit gegeven aan het revitaliseren van onze bedrijfscultuur door middel van betrokkenheidsactiviteiten die meer



dan 8.500 medewerkers hebben bereikt. Via Arla Futures, ons universum voor afgestudeerden, willen we jonge professionals in staat stellen leiders en specialisten te worden. In 2024 zullen we drie nieuwe programma's op het gebied van Finance IT en HR lanceren. Traditiegetrouw ondersteunen we leerlingen en hun opleiding. We nemen actief deel aan het European Excellence in Dairy Learning-project, dat zich uitstrekt over negen landen en ten goede komt aan leerlingen en studenten zuiveltechnologie.

Deelnemen aan ondernemingsraden

We hebben ondernemingsraden op lokaal, nationaal en Europees niveau. Dit zijn sterke forums voor interne dialoog over belangrijke zaken met betrekking tot het welzijn en de veiligheid van medewerkers en het waarborgen van de noodzakelijke voorwaarden voor de voortdurende ontwikkeling van de onderneming. Twee keer per jaar vergaderen leden van ons EMT met onze Europese ondernemingsraad, onder wie 17 werknemersvertegenwoordigers die meer dan 15.000 werknemers vertegenwoordigen op onze productielocaties in Europa, het hoogste forum voor samenwerking tussen medewerkers en Arla. De notulen van deze vergaderingen worden gepubliceerd op ons intranet. Duurzaamheid was op verschillende van deze vergaderingen een onderwerp, en een van de hoogtepunten van 2023.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

ONZE DIVERSITEITS- EN INCLUSIESTRATEGIE IS BEDOELD OM EEN INCLUSIEVE WERKOMGEVING TE BEVORDEREN WAARIN ELK INDIVIDU WORDT GEWAARDEERD EN HET GEVOEL HEEFT ERBIJ TE HOREN.

Bij Arla geloven we dat een divers team een schat aan perspectieven, ideeën en ervaringen samenbrengt, wat innovatie, duurzame groei en betere prestaties bevordert.

Om concrete vooruitgang te behalen, meten we diversiteit en inclusie in onze nieuwe strategie aan de hand van drie belangrijke prestatie-indicatoren: voorkeur voor inclusie, genderdiversiteit en etnische diversiteit in het personeelsbestand.

De voorkeur voor inclusie wordt gemeten door middel van een index op basis van antwoorden uit ons jaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. In 2023 was de gemiddelde

29%

Aandeel vrouwen in leidinggevende functies in 2023

verbondenheidsscore gestegen ten opzichte van vorig jaar.

Om de genderdiversiteit te vergroten, hebben we als doel om in 2023 ten minste 30% van het ondervertegenwoordigde geslacht in het Executive Management Team en de managementteams te hebben, met als doel om dit doel in 2030 te verhogen tot 40%. In 2023 bedroeg het aandeel vrouwen in leidinggevende functies 29%. Lees meer hierover op pagina 66.

Managementtraining ter bevordering van een inclusieve cultuur

Om de managers persoonlijk in te werken en op lijn te brengen, zijn we in 2023 doorggegaan met het organiseren van inwerksessies en managementtrainingen voor managers in de hele organisatie. Meer dan 800 managers en collega's in 80 teams hebben de betekenis van diversiteit en inclusie besproken, hoe onze onderbewuste vooroordelen onze dagelijkse besluitvorming beïnvloeden en hoe we deze vooroordelen kunnen bestrijden. Onze

meest recente initiatiefcursus, die eind 2023 van start is gegaan, is gericht op het creëren van psychologisch veilige teams en richtlijnen om niet-inclusief gedrag aan de kaak te stellen. Om managers verder te ondersteunen, zijn we doorggegaan met het verbeteren van de tools en de beschikbaarheid van gegevens in ons Overzicht van Diversiteit en inclusie. Alle managers beschikken over gegevens over hun eigen team, zoals levenscyclus van werknemers, prestaties, promoties en gelijke beloning. Gegevenstransparantie is belangrijk om mogelijke onbewuste vooroordelen aan het licht te brengen.

#EmpowHER

Een van de belangrijkste elementen van onze strategie is het creëren van gelijkheid door vrouwen in het senior management en binnen onze talentpools. Ons initiatief #EmpowHER steunt op vier pijlers: Training, netwerken, buddy-concepten en een focus op talentacquisitie, om vooroordelen te verminderen en gelijke kansen voor iedereen te creëren.



RESPECTEREN VAN MENSENRECHTEN

DUE DILIGENCE-PROCES VOOR MENSENRECHTEN



WIJ VERBINDEN ONS ERTOE INTERNATIONAAL ERKENDE MENSENRECHTEN TE RESPECTEREN EN TE ONDERSTEUNEN EN WEDERWIJDS RESPECT EN BEGRIP TE BEVORDEREN IN ONZE RELATIES OVERAL TER WERELD.

Acties voor mensenrechten

Arla zet zich in voor het respecteren van mensenrechten in onze hele waardeketen, zowel in onze eigen activiteiten als in de activiteiten van onze leveranciers en zakenpartners (lees meer over ons beleid inzake mensenrechten op pagina 67).

Due diligence en mensenrechten

Op basis van onze beoordeling lopen we het grootste risico op het veroorzaken van, bijdragen aan of in verband worden gebracht met negatieve effecten op de mensenrechten wanneer zij actief is in onze niet-Europese groeimarkten, vanwege de nationale context en de complexiteit van de bedrijfsvoering. Daarom geven wij in deze markten prioriteit aan het uitvoeren van beoordelingen van de gevolgen voor de mensenrechten en aan het uitvoeren van een due diligence-proces bij het aangaan van een nieuw strategisch partnerschap of het ontvangen van een klacht. We blijven ons systematische due diligence-proces op het gebied van mensenrechten verbeteren en uitvoeren in conformiteit met het UNGP en de OESO, zoals hierboven weergegeven.

Risicobeoordeling voor mensenrechten

In 2023 zijn we doorgegaan met het vaststellen en aanpakken van potentiële en feitelijke risico's en gevolgen voor mensenrechten in onze waardeketen, met de nadruk op onze bedrijfsactiviteiten in West-Afrika. Samen met lokale teams voerde ons wereldwijde mensenrechtenteam op locatie risicobeoordelingen uit voor mensenrechten in Ghana en Senegal. Het doel van de beoordelingen was om de risico's voor mensenrechten te identificeren en aan te pakken, voor alle collega's op onze locaties, de medewerkers van Arla en externe medewerkers. In onze beoordelingen hebben we ons verder gericht op risico's met betrekking tot belangrijke leveranciers van grondstoffen, verpakkingen, logistiek

en diensten, aangezien zij vaak tot de meest kwetsbare behoren vanwege de aard van hun werkzaamheden.

Onze saillante mensenrechtenkwesties vormden de basis voor de beoordelingen, met de nadruk op specifieke risico's in de regio, waaronder werkomstandigheden, loon en gezondheid en veiligheid. In beide markten presteerden de eigen activiteiten van Arla goed en kwamen er geen kritieke risico's aan het licht met betrekking tot de belangrijkste mensenrechtenkwesties voor Arla. Uit de bevindingen bleek dat we ons eigen beleid moeten blijven voortzetten en de manier van werken moeten verbeteren, en dat we moeten samenwerken met lokale leveranciers en dienstverleners om hen te ondersteunen bij hun inspanningen

73

Aantal fysieke en virtuele leveranciersaudits die in 2023 zijn uitgevoerd

om mensenrechten te respecteren. Arla is dialogen aangegaan met relevante externe partijen om deze risico's aan te pakken, inclusief maar niet beperkt tot de werkomstandigheden en toegang tot gezondheidsdiensten, en we blijven actieplannen opvolgen om de vastgestelde problemen op te lossen.

In 2023 bleven we eveneens onze actieplannen opvolgen van beoordelingen in 2022, met de nadruk op het Midden-Oosten.

Jaarlijks voeren we leveranciersaudits uit op basis van risico-evaluaties. In 2023 hebben we 73 fysieke en virtuele audits uitgevoerd, in vergelijking met 58 vorig jaar.

SAILLANTE MENSEN-RECHTENKWESTIES

ARLA'S MEEST SAILLANTE MENSENRECHTENKWESTIES WORDEN VASTGESTELD OP BASIS VAN ONZE DUE DILIGENCE-PROCESSSEN, RISICO-BEOORDELINGEN EN REGELMATIGE DIALOGEN MET BELANGHEBBENDEN.

Saillante kwesties op het gebied van mensenrechten worden gedefinieerd als de rechten die het risico lopen op de ernstigste negatieve gevolgen voor mensen, via bedrijfsactiviteiten en relaties. De mensenrechtenkwesties die in onze waardeketen, waaronder onze leveranciers en zakenpartners, zijn vastgesteld als de meest saillante zijn werkomstandigheden, levensstandaard, moderne slavernij, gezondheid en toegang tot een klachtenmechanisme.

HET RECHT OP RECHTVAARDIGE EN GUNSTIGE ARBEIDSVORWAARDEN

Veilige en gezonde werkomstandigheden

Onze nadruk blijft liggen op het verhogen van het volwassenheidsniveau

van de activiteiten voor gezondheid en veiligheid in productiefaciliteiten wereldwijd. We zien zeer goede prestaties in zowel onze Europese als niet-Europese markten. Lees op pagina 60 meer informatie over onze inspanningen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Door middel van externe audits in 2023 zijn we ons bewust geworden van mogelijke risico's van ongunstige arbeidsomstandigheden, waaronder lange werktijden, in onze toeleveringsketen in zowel Europese als niet-Europese landen. We hebben de situatie onderzocht en zijn in gesprek met leveranciers om de geïdentificeerde risico's op te lossen.

Leefbaar loon

In overeenstemming met internationale kaders begrijpen en waarderen we dat het betalen van leefbare lonen een van de belangrijkste manieren is om mensen te helpen uit de armoede te komen, mensenrechten te realiseren en de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling te behalen. We nemen deel aan de AIM Werkgroep voor Leefbaar loon om inzicht te krijgen en kennis te delen.

In 2023 hebben we onze samenwerking met het Fair Wage Network voortgezet om de lonen in kaart te brengen voor zowel onze eigen medewerkers als externe medewerkers die op onze locaties werken. We zetten dit werk in 2024 voort op alle markten om een vollediger overzicht te krijgen van Arla's status van leefbaar loon, om te evalueren en om de volgende stappen te nemen.

RECHT OP EEN TOEREIKENDE LEVENSTANDAARD

Huisvesting via de werkgever

We proberen voortdurend ervoor te zorgen dat de door Arla verstrekte huisvesting adequaat is en voldoet aan de norm van de Internationale Arbeidsorganisatie voor door de werkgever verstrekte huisvesting en aan de lokale normen. In 2023 hebben we ook samengewerkt met enkele van onze belangrijkste leveranciers en bleven we verbeteringen in hun huisvestingsfaciliteiten ondersteunen en opvolgen.

RECHT OP GEZONDHEID

Gezond eten

Over de hele wereld brengen inflatie en stijgende prijzen van voedsel de toegang tot voeding in gevaar. We streven ernaar de toegang tot voeding te verbeteren in de gebieden waar we actief zijn, ook op onze locaties. Als voorbeeld van onze inspanningen

in 2023 hebben we in de Verenigde Arabische Emiraten een proefproject uitgevoerd over de voeding van medewerkers. Dit project omvatte een focus op gezonde voeding op het werk en het volgen van resultaten, het initiëren van gezondheidscontroles en voedingstraining.

Ziektekostenverzekering in onze niet-Europese markten

Onze collega's moeten op een eerlijke manier toegang hebben tot gezondheidsdiensten. Bevindingen uit gesprekken met medewerkers in West-Afrika tonen aan dat er een ziektekostenverzekering is voor alle medewerkers van Arla en externe medewerkers. Uit de bevindingen blijkt echter dat de verzekeringsovereenkomst anders is voor externe medewerkers. We zullen dit met onze leveranciers bespreken.

Recht om niet te worden onderworpen aan slavernij, dienstbaarheid of dwangarbeid

Het risico van moderne slavernij blijft een uitdaging in onze wereldwijde waardeketen. We betrekken grondstoffen van over de hele wereld en we zijn ons bewust van het verhoogde risico op kinderarbeid in bepaalde landen in Azië en Afrika, evenals op dwangarbeid in sommige landen in het Midden-Oosten, waar we productiefaciliteiten hebben.

We blijven ons inspannen om de risico's te beperken. Voorbeelden hiervan zijn

de invoering van ons werkurenbeleid, ons inkoopbeleid, training voor nieuwe collega's en ervoor zorgen dat collega's van migrerende medewerkers hun paspoort en identiteitsbewijs behouden, tenzij anders gewenst, en een toestemmingsbrief ondertekenen.

In 2023 hebben we onze samenwerking met uitzendbureaus op dit gebied voortgezet.

Toegang tot een klachtenmechanisme

In 2023 zijn we doorggegaan met de communicatie omtrent onze klokkenluidersdienst Ethics Line. In de loop van het jaar hebben we een zelfevaluatie van de conformiteit uitgevoerd bij 37 entiteiten in de internationale

activiteiten van Arla, waaruit bleek dat de bewustwording over Ethics Line met 4 procentpunten licht was gedaald ten opzichte van 2022. We nemen ook vragen over de bekendheid van de Ethics Line op in onze risicobeoordelingen ter plaatse, waaruit de algemene bekendheid onder collega's blijkt.

In 2023 zijn er 96 meldingen gedaan bij Ethics Line. 36 daarvan betroffen onaanvaardbaar gedrag (waaronder intimidatie en discriminatie, naast andere klachten), 29 hadden betrekking op beschuldigingen van fraude en omkoping, en 31 op andere onderwerpen. Na onderzoek van alle gegronde klachten heeft geen enkele geleid tot een boete of schadevergoeding.

In 2023 hebben we geen meldingen ontvangen van ernstige mensenrechtenincidenten, noch in onze eigen activiteiten, noch in onze waardeketen



VEERKRACHTIGE GEMEENSCHAP- PEN VAN MELKVEEHOUDERS

ALS WERELDWIJD ZUIVELBEDRIJF DAT EIGENDOM IS VAN MELKVEEHOUDERS ZETTEN WE ONS IN OM ONZE EXPERTISE TE DELEN OM KLIMAATBESTENDIGE GEMEENSCHAPPEN VAN MELKVEEHOUDERS OP TE BOUWEN EN ZUIVELWAARDEKETENS IN STRATEGISCHE GROEIOMVANGEN IN STAND TE HOUDEN.

Produceer meer met minder

Melkveehouders worden steeds vaker geconfronteerd met de gevolgen van klimaatverandering, wat vraagt om efficiënte mitigatie- en adaptatiestrategieën. Onze internationale zuivelontwikkelingsprogramma's ondersteunen de dringende noodzaak van een groene transitie en verbeteren tegelijkertijd de levensomstandigheden van melkveehouders. Onze Big 5-thema's (zie pagina 36) zijn aangepast aan de lokale omstandigheden in Indonesië, Bangladesh en Nigeria om CO₂-reducties te realiseren en de efficiëntie te verbeteren.

Activiteiten in Nigeria

In 2023 zijn we doorggegaan met het opschalen van onze activiteiten:

- De eerste Arla-melkveehouderij werd geopend en er kwamen vaarzen van Arla-leden te staan. Dankzij de hoge dierenwelzijnsnormen zijn de koeien goed aangepast en is de melkproductie begonnen.
- We hebben het Milky Way Partnership-project afgesloten, dat gericht was op het helpen van lokale melkvee-houders om hun melkproductie te verhogen en tegelijkertijd klimaat-efficiënter te produceren. Meer dan 2.000 melkveeouders werden opgeleid, het inkomen uit zuivel steeg met meer dan 200% en de dialogen en samenwerking in de Nigeriaanse zuivelsector waren verbeterd.
- We zetten het publiek-private Damau Household Milk Farm-project voort, waarmee we de transitie naar een meer commercieel levensvatbare en duurzame melkveehouderij voor nomadische melkveeouders ondersteunen.

- We zijn begonnen met een nieuw project; Partnership for Green and Productive Dairy, met als doel de uitstoot van broeikasgassen door de zuivelproductie te verminderen en tegelijkertijd het inkomen van kleine zuivelproducenten te verhogen. Het project is voornamelijk gericht op de 1000 melkveeouders die hun melk aan Arla zullen verkopen.

- Deze projecten zullen naar verwachting een model laten zien voor de toekomst van zuivel in Nigeria, het verhogen van de klimaatvriendelijke productie en het verbeteren van het levensonderhoud.

Eerste biologische kaas gelanceerd in Indonesië

Arla is de belangrijkste commerciële partner in een project om Indonesische coöperatieve melkveeouders in Oost-Java te ondersteunen bij de omschakeling naar een biologische zuivelproductie. In 2023 werd de eerste hoogwaardige biologische kaas in Indonesië gelanceerd door Mazaaraat Artisan Cheese, gemaakt van melk afkomstig van Setia Kawan Nongkojajar



Dairy Farm Cooperative. Met steun van het Deense ministerie van Buitenlandse Zaken heeft Arla, samen met partners, de capaciteit vergroot binnen de biologische melkveehouderij, en eind 2023 waren in totaal zeven biologische melkveehouderijen gecertificeerd.

Groene zuiveltransitie in Bangladesh

Aan het eind van 2023 werd Arla vooraf goedgekeurd door het Deense ministerie van Buitenlandse Zaken om een vijfjarig project in Bangladesh te starten. Het doel is om een visionair bedrijfsmodel te presenteren voor een productieve en groene zuivelwaardeketen in Bangladesh. Het project zal bewijzen opleveren om de transformatie van de zuivelindustrie in Bangladesh te begeleiden. Arla en PRAN gaan samenwerken om een speciale melk op de markt te brengen met een lagere CO₂-uitstoot en een hogere kwaliteit.

Vrouwen in de zuivelindustrie

Vrouwen spelen een centrale rol in de melkveehouderij, en de groene transitie vereist een grotere genderfocus om te slagen. In 2023 hebben we ons aangesloten bij de International Dairy Federation Task Force on Women in Dairy, en de resultaten uit Nigeria zijn gepubliceerd in het eerste Annual Yearbook for Women in Dairy. De voortgang van al onze internationale zuivelontwikkelingsprojecten zal vanaf nu worden gemonitord.

Voortgang richting doelstellingen

ONGEVALLEN

Ontwikkeling van het aantal ongevallen

Ongevallen met letsel kunnen worden gecategoriseerd als ongevallen met letsel dan wel als (kleinere) ongevallen zonder letsel. Het aantal ongevallen met letsel per 1 miljoen werkuren is gestegen naar 5,5 (2022: 4,4). De Deense en Duitse logistieke organisaties hebben de grootste stijging doorgemaakt. Wat betreft ons doel van nul ongevallen, hebben we in 2023 177 ongevallen geregistreerd (2022: 144). We houden de trend van ongevallen nauwlettend in de gaten en hebben op specifieke gebieden verplichte risicobeperkingsplannen geïmplementeerd om een snelle verbetering te garanderen.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Een ongeval met letsel is een arbeidsongeval waarbij een werknemer tijdens de uitvoering van werkzaamheden letsel oploopt dat leidt tot een verzuim van één of meer geplande werkdagen of ploegdiensten. Een ongeval wordt gecategoriseerd als een ongeval met letsel wanneer de medewerker niet in staat is om reguliere werkzaamheden uit te voeren, vrije tijd nodig heeft voor herstel of aangepaste taken krijgt toegewezen tijdens de herstelperiode.

Alle medewerkers, inclusief zowel Arla-medewerkers als externe uitzendkrachten die betrokken zijn bij Arla-gerelateerd werk, zijn verplicht om werkgerelateerde verwondingen of ziekten onmiddellijk te melden aan hun teamleider of manager, ongeacht de ernst ervan. Het is belangrijk op te merken dat ongevallen waarbij aannemers betrokken zijn, zoals bouwvakkers, niet in deze rapportage zijn meegenomen.

Op de meeste locaties hebben medewerkers toegang tot een mobiele app waarmee ze ongevallen snel en eenvoudig kunnen melden. Het is essentieel om het incident te melden voordat de getroffen werknemer de werkplek verlaat. De werkuren, gebruikt om de ongevallenfrequentie-index te berekenen, zijn deels afkomstig van loongegevens en deels van schattingen aan de hand van full-time equivalent (fte)-cijfers.

Ongevallen

per 1 miljoen werkuren	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal ongevallen	5,5	4,4	4,3	5,2	6,0

MEDEWERKERS

Medewerkerontwikkeling

Het totale aantal werknemers, gemeten als aantal personeelsleden, steeg met 2,6% ten opzichte van vorig jaar. Deze groei kan worden toegeschreven aan de voortdurende insourcing van IT-activiteiten en distributieactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk, evenals de uitbreiding van Arla Foods Ingredients.

Full-time equivalents (FTE's) steeg met 1,9% ten opzichte van het voorgaande jaar.

Het aandeel operationeel medewerkers bedroeg op 31 december 2023 62% van het totale aantal personeelsleden.

We zijn ons ervan bewust dat onze invloed op medewerkers verder reikt dan ons eigen personeelsbestand en ook werknemers in de waardeketen omvat. De werknemers op wie we een materiële invloed kunnen hebben, zijn onder meer uitbestede medewerkers die op onze locaties werken en werknemers op de melkveehouderijen van onze leden. Beide groepen omvatten arbeidsmigranten. Deze medewerkers worden niet weergegeven in de cijfers van dit verslag.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Het aantal medewerkers per land, geslacht, contracttype en leeftijdsverdeling is gebaseerd op het aantal personeelsleden per 31 december voor 2023 en alle historische jaren. Dit is een verandering in methodologie ten opzichte van voorgaande jaren toen de cijfers werden gerapporteerd als gemiddelde fte. Het totale aantal medewerkers wordt om redenen van vergelijking nog steeds uitgedrukt in fte.

Fte's, of voltijdequivalenten, zijn een maatstaf voor de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie en hetzelfde land. Dit cijfer wordt gebruikt om het actieve personeelsbestand te kwantificeren,

gerekend in fulltime functies. Een fte van 1,0 staat voor een fulltime medewerker, terwijl een fte van 0,5 een werklast aangeeft die gelijk is aan die van een parttime medewerker die dus 50% van een fulltime functie werkt. Het personeelsbestand verwijst naar het totale aantal medewerkers, ongeacht of deze een fulltime- of parttimecontract hebben. Elke persoon die bij Arla in dienst is, wordt geteld als 1,0 in het aantal personeelsleden.

Het gemiddelde fte-cijfer wordt berekend als de gemiddelde waarde voor elke rechtspersoon gedurende het jaar. Deze gemiddelden zijn afgeleid van kwartaalmetingen aan het einde van elk kwartaal.

Het aantal personeelsleden en het fte-cijfer omvat alle medewerkers, ongeacht of zij een vast of tijdelijk contract hebben. Medewerkers met langdurig verlof, zoals zwangerschapsverlof of langdurig ziekteverlof, worden echter niet meegerekend. Dit zorgt ervoor dat het cijfer een nauwkeurige weergave is van het actieve personeelsbestand.

De meeste medewerkers in productie en logistiek worden geclassificeerd als operationeel personeel, terwijl mensen in verkoop- en administratieve functies als kantoorpersoneel worden geclassificeerd. De verhouding tussen operationele medewerkers en kantoormedewerkers wordt berekend op basis van het aantal personeelsleden per 31 december.

Gegevens over medewerkers worden centraal beheerd conform de richtlijnen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Medewerkers van Arla hebben de mogelijkheid om een gendercategorie te kiezen die aansluit bij hun identiteit. De beschikbare keuzes zijn man, vrouw of anders. Om te voldoen aan de AVG wordt de categorie 'overig' samengevoegd met de categorie 'man' in de bekendgemaakte cijfers over de man-vrouwverhouding. Het fte-cijfer wordt maandelijks intern gerapporteerd. Om de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de gegevens te verbeteren, wordt de informatie elk kwartaal door de rechtspersoon gevalideerd.

Aantal medewerkers (personeelsleden) per land en geslacht¹

	2023		2022	2021	2020	2019	
	Vrouwen	Mannen	Totaal				
Denemarken	2.852	5.870	8.722	8.427	8.262	8.027	7.904
Verenigd Koninkrijk	730	3.080	3.810	3.705	3.689	3.762	3.469
Zweden	1.041	2.513	3.554	3.563	3.559	3.582	3.588
Duitsland	406	1.186	1.592	1.606	1.662	1.684	1.772
Saudi-Arabië	59	882	941	979	978	968	962
Polen	508	297	805	646	622	561	520
Noord-Amerika	230	332	562	546	528	492	477
Verenigde Arabische Emiraten	63	378	441	441	429	388	222
Nederland	113	309	422	395	374	370	352
Finland	177	197	374	374	386	343	329
Bahrein	36	294	330	335	294	164	94
Overige landen ²	334	1.042	1.376	1.321	1.272	1.075	807
Totaal aantal personeelsleden	6.549	16.380	22.929	22.338	22.055	21.416	20.496
Voltijdequivalenten			21.307	20.907	20.617	20.020	19.174

¹ Het aantal medewerkers per land en geslacht wordt gerapporteerd als aantal personeelsleden per 31 december voor 2023 en alle historische jaren. Dit is een verandering in methodologie ten opzichte van voorgaande jaren toen de cijfers werden gerapporteerd als gemiddelde fte.

² Andere landen zijn onder andere Bangladesh, Argentinië, Koeweit, Irak, Oman, China en Nigeria.

Aantal medewerkers (personeelsleden) per contracttype

Aantal	Vrouwen	Mannen	Totaal
Aantal medewerkers	6.549	16.380	22.929
Aantal vaste medewerkers	5.889	15.354	21.243
Aantal uitzendkrachten	660	1.026	1.686
Aantal fulltime medewerkers	5.397	14.691	20.088
Aantal parttime medewerkers	1.152	1.689	2.841

Verdeling van medewerkers naar leeftijdsgroep

Leeftijdsgroep	<30	30-50	>50
Aandeel medewerkers	20%	51%	29%

MAN-VROUWVERHOUDING

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers

De man-vrouwverhouding verwijst naar het aandeel vrouwen in verhouding tot het totale aantal medewerkers. De meting van de man-vrouwverhouding, zowel voor alle medewerkers als die in leidinggevende functies, is gebaseerd op het aantal personeelsleden op 31 december voor 2023 en alle historische jaren, en omvat zowel het kantoorpersoneel als de operationele medewerkers.

Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies

Deze meting geeft inzicht in de vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties binnen de organisatie. De genderdiversiteit van Arla in het management wordt bepaald door het aandeel vrouwen in directeursfuncties of hoger te meten.

Man-vrouwverhouding in het Executive Management Team

Man-vrouwverhouding in de hoogste leidinggevende functies wordt gekwantificeerd door het aandeel vrouwen in het EMT. Deze meting geeft inzicht in de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende managementfuncties binnen de organisatie.

PERSONEELSVERLOOP

Ontwikkeling personeelsverloop

Het personeelsverloop weerspiegelt de schommelingen in het aantal medewerkers. Arla streeft naar een stabiel verloop en erkent dat enig verloop noodzakelijk is om concurrerend te blijven en innovatie te bevorderen.

Wat het personeelsverloop betreft, was er een afname ten opzichte van het voorgaande jaar, met een totaal verloop van 13% (2022: 14%). Dit was het gevolg van een lager vrijwillig verloop, terwijl het onvrijwillig verloop ongewijzigd bleef.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Door onderscheid te maken tussen vrijwillig verloop (wanneer een werknemer er zelf voor kiest het bedrijf te verlaten) en onvrijwillig verloop (wanneer een werknemer wordt ontslagen), dient het verloop als maatstaf voor het behoud van talent bij Arla en

Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers¹

	2023	2022	2021	2020	2019
Totaal aandeel vrouwen	29%	28%	27%	27%	27%

Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies¹

	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal mannen	260	256	257	258	257
Aantal vrouwen	108	104	96	89	86
Aandeel vrouwen op niveau van directeur of hoger	29%	29%	27%	26%	25%

¹ Het aandeel vrouwen onder medewerkers en in het management wordt berekend op basis van het aantal personeelsleden van 31 december voor 2023 en alle historische jaren. Dit is een verandering in methodologie ten opzichte van voorgaande jaren toen de cijfers werden gerapporteerd als gemiddelde fte.

Man-vrouwverhouding in het Executive Management Team

	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal mannen	7	7	6	6	5
Aantal vrouwen	1	1	1	1	2
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (EMT)	13%	13%	14%	14%	29%

Personeelsverloop

%	2023	2022	2021	2020	2019
Vrijwillig verloop	9%	10%	10%	6%	8%
Onvrijwillig verloop	4%	4%	3%	4%	4%
Totaal	13%	14%	13%	10%	12%

weerspiegelt het tevens de efficiëntie van onze bedrijfsvoering.

Om het personeelsverloop te berekenen, delen we het totaal aantal medewerkers dat in een bepaalde periode vertrekt door het totaal aantal medewerkers in diezelfde periode. Het is belangrijk op te merken dat deze berekening gebaseerd is op het aantal medewerkers en niet op voltijdse equivalenten (fte).

Het verloop wordt berekend voor alle medewerkers met een vast contract en omvat diverse redenen voor vertrek, zoals pensionering, ontslag en opzegging. Vertrek wordt meegenomen in de berekening vanaf de maand waarin de beloning niet meer wordt verstrekt. Sommige medewerkers met een vaste aanstelling kunnen bijvoorbeeld gedurende enkele maanden na hun ontslag een vergoeding ontvangen en hun vertrek wordt na deze periode in aanmerking genomen bij de berekening van de omzet.

BELONINGSVERHOUDING TUSSEN MANNEN EN VROUWEN

Ontwikkeling van de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen

Zorgdragen voor gelijke betaling voor dezelfde baan, ongeacht geslacht, is een fundamentele verwachting voor een ethisch en maatschappelijk verantwoord bedrijf. Bij Arla ontvangen mannen en vrouwen in gelijkwaardige functies hetzelfde loon. Dit wordt bereikt door middel van goed gedefinieerde en vaste salarisschalen in alle functiecategorieën. Om gelijke betaling te behouden, vindt er regelmatig, elk kwartaal, monitoring plaats waarbij de salarisoniveaus voor mannen en vrouwen binnen vergelijkbare functieklassen worden vergeleken.

De beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen geeft inzicht in de plaatsing van vrouwen binnen de bedrijfshiërarchie. Arla streeft naar een volledig gelijke behandeling tussen mannen en vrouwen, die wordt weergegeven door een beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen van 1,0. In 2023 lag het mediane salaris van mannen bij Arla 1% hoger dan het mediane salaris (2022: 3%). Dit betekent dat de structurele verschillen binnen de bedrijfshiërarchie afnemen.

GOVERNANCE VAN MENSENRECHTEN

Arla zet zich in voor het respecteren van mensenrechten in onze hele waardeketen. We houden ons aan de VN-principes voor het bedrijfsleven en de mensenrechten en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. In ons werk houden wij ons aan de gedragscode 'Onze verantwoordelijkheid' en ons mensenrechtenbeleid, waarin wij onze belanghebbenden uitvoerig informeren over onze inzet en verwachtingen. Arla's werk op het gebied van mensenrechten wordt aangestuurd door ons EMT en beheerd in verschillende bedrijfssonderdelen. We werken samen met belanghebbenden, waaronder deskundigen, vakbonden, rechthebbers en NGO's aan de uitvoering van ons mensenrechtenbeleid.

Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen

	2023	2022	2021	2020	2019
Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen (verschil in hiërarchie)	1,01	1,03	1,03	1,05	1,05

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen wordt berekend door het mediane salaris van mannen te delen door het mediane salaris van vrouwen. Deze berekening omvat contractuele basissalarissen, waarbij geen rekening wordt gehouden met pensioenen en andere beloningselementen. Doordat de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen zich uitsluitend richt op basissalarissen, biedt deze een specifieke maatstaf voor de ongelijkheid in beloning tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Volgens de ESG-rapportagerichtlijnen van CFA Society Denmark en Nasdaq wordt aanbevolen om het totale personeelsbestand, samen met bonus

en pensioen, op te nemen in de berekening van de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens nemen we de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen op in de groep kantoorpersoneel. Het is vermeldenswaard dat indien operationeel personeel opgenomen wordt, de loonkloof naar schatting kleiner wordt, omdat mannen oververtegenwoordigd zijn in deze groep. De salarisgegevens die voor de berekening zijn gebruikt, hebben betrekking op de contractuele salarisbedragen van eind maart 2023, na de salarisaanpassing voor dat jaar.

Beleid en overige

Arla beschikt over een uitgebreide set beleidslijnen, normen, processen en gedragscodes die onze volledige waardeketen bestrijken en bepalen hoe kwesties met betrekking tot ons personeel op een gestructureerde manier dienen te worden afgehandeld. Ons beleid met betrekking tot ons personeel regelt die acties waar onze belangrijkste impact en potentiële risico's liggen, en ondersteunt ons bij het behalen van onze doelstellingen en ambities op het gebied van sociale duurzaamheid. Indien openbaar beschikbaar, is al het beleid te vinden op onze website.

Gedragscode - Onze verantwoordelijkheid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
De Code of Conduct van Arla (Onze verantwoordelijkheid) bevat informatie over alle aspecten van ons bedrijf en moet worden toegepast tijdens alle beslissingen die worden genomen, op alle niveaus en overal in het bedrijf. Onze verantwoordelijkheid is gebaseerd op de 10 principes van het UN Global Compact-initiatief voor het stimuleren van ethische werkwijzen. Verder zetten we ons in om de VN-principes voor het bedrijfsleven en de mensenrechten op te volgen, net als de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Al ons beleid is gebaseerd op onze Gedragscode. Onze Gedragscode omvat vier thema's: Verantwoordelijk bedrijf, Vertrouwen in producten, Zorg voor het milieu en dierenwelzijn en Verantwoorde relaties.

Beleidsbeheer

Onze Gedragscode is goedgekeurd door de Board of Directors van Arla. Het Executive Management Team (EMT) van Arla keurt strategieën goed, prioriteert gebieden, zorgt voor de voortgang en jaarlijkse follow-up en bepaalt de richting voor noodzakelijke verbeteringen en verdere updates. Alle managers zijn verantwoordelijk voor het verankeren van onze Gedragscode in de cultuur en bedrijfsvoering van Arla, en elke collega speelt een belangrijke rol bij de implementatie ervan.

Mensenrechtenbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het mensenrechtenbeleid van Arla Foods is gebaseerd op internationaal erkende mensenrechtenprincipes en is van toepassing op alle activiteiten van Arla en alle bedrijven die eigendom zijn van en/of gecontroleerd worden door Arla Foods, ongeacht grootte of locatie. Als wereldwijde zuivelcoöperatie streven we naar een strategische verbetering van

de naleving van het recht op voldoende voedsel en de eerlijke verdeling ervan, het recht op gezondheid en het recht op gunstige arbeidsomstandigheden. Overal waar we actief zijn, ontwikkelen we processen waarmee we mogelijke negatieve gevolgen voor de mensenrechten kunnen identificeren, voorkomen en beperken die we kunnen veroorzaken, waaraan we kunnen bijdragen of waarmee we rechtstreeks in verband kunnen worden gebracht via onze bedrijfsactiviteiten. Als we constateren dat we negatieve gevolgen hebben veroorzaakt of er in aandeel in hebben gehad, proberen we dit op te lossen. We accepteren geen enkele vorm van mensenhandel en kinderarbeid of dwangarbeid, waar dan ook in onze waardeketen.

Beleidsbeheer

De effectiviteit van het beleid wordt tweejaarlijks geëvalueerd door het EMT om ervoor te zorgen dat het bedrijf de VN-principes blijft naleven.

Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het is essentieel voor Arla om op een verantwoorde manier te werken en we verwachten dat onze leveranciers en zakenpartners dezelfde normen hanteren. Onze leveranciers moeten de Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners (CoC's) ondertekenen als ze onze strategische, voorkeurs- of lokaal geaccepteerde leveranciers willen worden. Medewerkers wordt sterk geadviseerd om alleen gebruik te maken van leveranciers die tot deze categorieën behoren. Het belangrijkste doel van onze Gedragscode voor leveranciers is het minimaliseren van risico's voor mensen en het beschermen van ons bedrijf. Het verplicht leveranciers te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving; de rechten van kinderen te respecteren en zich niet in te laten met kinderarbeid en het evenmin te tolereren; geen gebruik te maken van dwangarbeid en op zijn minst te voldoen aan de geldende wetten en standaarden in de sector met betrekking tot werktijden en minimumlonen; en internationale overeenkomsten inzake mensenrechten te eerbiedigen. Indien een leverancier deze verplichtingen niet nakomt, is Arla gerechtigd de overeenkomst te ontbinden en eventueel aangeleverd materiaal af te keuren zonder herstel voor de betreffende leverancier. Onze inkoopafdeling ziet toe op de naleving van onze Gedragscode voor leveranciers en rapporteert hierover maandelijks intern.

Arla is lid van AIM Progress, een forum dat is samengesteld om een verantwoorde inkoop mogelijk te maken en te stimuleren. De bijgewerkte versie is geïnspireerd op het werk van AIM Progress.

Beleidsbeheer

De Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners is eigendom van het Hoofd Inkoop en wordt voorbereid en geïmplementeerd door een samenwerking tussen Procurement, Legal, QEH5 Supplier Assurance en Global Sustainability.

Diversiteitsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla runt een wereldwijd bedrijf en we zijn van mening dat diverse teams die inherente diversiteit combineren - zoals geslacht, leeftijd of nationaliteit - essentieel voor ons zijn om de behoeften van onze consumenten en klanten te begrijpen en eraan te voldoen. Onze algemene ambitie is om een diverser personeelsbestand te krijgen en een inclusieve omgeving te creëren waar collega's worden opgenomen en behandeld met openheid en wederzijds respect, waarbij de voordelen van diversiteit worden erkend en ingezet. Zie onze daarmee verband houdende doelstellingen en onze vooruitgang op pagina's 58 en 66. Het beleid is van toepassing op alle personeelsprocessen om te zorgen voor gelijke en inclusieve selectie, beoordeling en beloning van mensen.

Beleidsbeheer

Ons Global HR-team, onder leiding van de Chief Human Resources Officer, is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het beleid, het bijwerken ervan indien nodig en het rapporteren over de voortgang.

Anti-intimidatiebeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla zet zich in voor een werkplek die wordt gekenmerkt door wederzijds respect, vrij van elke vorm van intimidatie, pesterijen en discriminatie. Onze focus ligt op preventieve acties, vroege detectie en acties om het te stoppen. We stimuleren het melden van klachten (zie klachtenmechanisme op pagina 63). Alle klachten worden serieus genomen en, indien bewezen, worden intimidatie en discriminatie bestraft, evenals opzettelijk valse of kwaadwillige beschuldigingen. Het beleid heeft betrekking op alle locaties, inclusief de werkplek en alle andere omgevingen waarin collega's zich kunnen bevinden in verband met hun dienstverband bij Arla.

Beleidsbeheer

Het management van onze HR-organisatie en de HR-zakenpartners binnen Arla hebben de belangrijkste verantwoordelijkheid voor het uitrollen van dit beleid, het initiëren van de dialoog hierover en het assisteren van managers bij het afhandelen van zaken. Het bijwerken van het beleid

is de verantwoordelijkheid van onze wereldwijde HR-organisatie. We meten de effectiviteit van ons beleid door gevallen van onaanvaardbaar gedrag nauwlettend te volgen via ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek en ons vertrouwelijke klachtenrapportagesysteem.

Verder beleid dat onze impact op ons eigen personeelsbestand regelt: Wervingsbeleid en werktijdenbeleid.

Werkurenbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla Foods zet zich in voor veilige en gezonde werkomstandigheden voor alle medewerkers die op onze locaties werken waarbij we tevens maximale flexibiliteit bieden aan managers en medewerkers en voldoen aan de wetgeving en relevante richtlijnen. We streven ernaar dat werknemers de redelijke werktijden niet overschrijden, hun recht op rust en vrije tijd respecteren en zo zorgen voor een bevredigend evenwicht tussen werk en privé. De werktijden moeten voldoen aan de nationale wetgeving, collectieve arbeidsovereenkomsten en de basiscode van het Ethical Trading Initiative (ETI), afhankelijk van wat de werknemers de meeste bescherming biedt.

Beleidsbeheer

Alle leidinggevenden die mensen aansturen, moeten ervoor zorgen dat de planning van de werktijden voor alle interne en externe medewerkers die op een Arla-locatie werken, in overeenstemming is met dit beleid. Vice-presidenten in de productie en managers op vergelijkbare niveaus in andere functies zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van escalaties van non-conformiteiten binnen de respectieve gebieden.

Klachtenbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla heeft zich eraan gecommitteerd integer, respectvol en transparant te handelen, in overeenstemming met de principes van onze gedragscode. We beschouwen het gedrag van onze medewerkers als de basis voor ons succes en onze reputatie en nemen overtredingen van onze gedragscode en de wetgeving serieus. Onze klokkenluidersservice, Ethics Line, is beschikbaar voor alle medewerkers en andere belanghebbenden om hun zorgen te uiten. We dulden geen vergeldingsacties voor het te goeder trouw melden van zorgen. Onze acties zijn in overeenstemming met de EU-richtlijn inzake de bescherming van klokkenluiders. Alle meldingen zijn vertrouwelijk en kunnen anoniem worden afgehandeld. Elke klacht wordt serieus en respectvol behandeld

Beleidsbeheer

De Ethics Line Commissie is een intern team dat integer handelt en de belangen van de melder, de gemelde perso(n)en/organisatie/activiteiten en belangen van Arla afweegt tijdens het behandelen van klachten. De Ethics Line Commissie bestaat uit vertegenwoordigers van Finance (Risk, Controls & Compliance), Legal, HR, Global Sustainability en de commerciële segmenten. De Ethics Line Commissie staat los van organisatorische structuren en rapporteert rechtstreeks aan de CEO.

CONSUMENTEN: GEZONDE EN VEILIGE VOEDING



Aandachtsgebieden

2023

Voortgang richting doelstelling

Doelstelling

CONSUMENTEN MET EEN LAAG INKOMEN BEREIKT MET BETAALBARE VOEDING

97m



2030

100m

[Lees meer hierover op pagina 70](#)
TERUGROEPACTIES VAN PRODUCTEN

1

4

2019

1

2020

0

2021

1

2022

1

2023

0

[Lees meer hierover op pagina 70](#)

Impact

DE IMPACT VAN ARLA

CONSUMENTEN MET EEN LAAG INKOMEN

GEZONDE EN VEILIGE VOEDING

GEGEVENS-PRIVACY EN CONSUMENTEN-RECHTEN

KWALITEITSINFORMATIE OVER PRODUCTEN

KLACHTENMANAGEMENT



Ambities

ARLA'S AMBITIE VOOR 2030

100.000.000

Aantal bereikte consumenten met een laag inkomen
Toegang tot adequate, betaalbare en gezonde voeding is een fundamenteel mensenrecht en we willen voldoen aan de voedingsbehoeften van consumenten over de hele wereld. Onze ambitie is om 100 miljoen consumenten met een laag inkomen te bereiken met onze betaalbare zuivelvoeding. Lees meer hierover op pagina 73.

NUL

Terugroepacties van producten
Een basisverantwoordelijkheid is ervoor te zorgen dat onze producten veilig zijn voor consumenten om te eten en te drinken. De doelstelling voor terugroepacties is standaard nul.

Beleidsregels

-  [Kwaliteits- en productveiligheidsbeleid](#)
-  [Etiketingsbeleid](#)
-  [QEHS-handboek en voedselveiligheid en terugroepacties](#)
-  [Verantwoord marketingbeleid](#)

Strategie

GEZONDHEID EN VOEDING

huidige wetenschappelijke bewijs en de richtlijnen van wereldwijde gezondheidsautoriteiten, streven we ernaar om innovatieve producten te creëren.

Het vinden van een delicaat evenwicht tussen het beschermen van het milieu en het leveren van voedsaam voedsel aan een groeiende wereldbevolking is een zeer belangrijke uitdaging voor Arla en de voedingsindustrie als geheel. Het omzetten van deze uitdaging in een kans is essentieel voor onze blijvende relevantie in een veranderende markt.

Het waarborgen van de veiligheid van onze producten is toprioriteit voor ons. Door ons te houden aan de principes zoals uiteengezet in ons wereldwijde kwaliteits- en productveiligheidsbeleid versterken we continu onze kwaliteitscultuur en voedselveiligheidsnormen. Nauwkeurige etikettering is van het grootste belang om ervoor te zorgen dat onze consumenten weloverwogen keuzes kunnen maken. We erkennen het belang van toegang tot hoogwaardige informatie over onze producten, vooral voor kwetsbare groepen zoals kinderen en consumenten met een laag inkomen.

Als onderdeel van onze gezondheidsstrategie richten we ons op het ontwikkelen van nieuwe, duurzame en zelfs gezondere producten. Gebaseerd op de openbaar beschikbare Arla® Voedingscriteria, die aansluiten op het

We zetten ons in om wereldwijde ondervoeding te helpen bestrijden door ervoor te zorgen dat consumenten met een laag inkomen toegang krijgen tot betaalbare voeding. Onze strategische ambitie is om 100 miljoen consumenten met een laag inkomen te bereiken, en we blijven producten ontwikkelen en voeren onze inspanningen om dit doel te bereiken verder op.

Het stimuleren van gezonde voedingsgewoonten en het bevorderen van koken met minimale voedselverspilling is ook een belangrijk aspect van onze gezondheidsstrategie, met daarbij bijzondere aandacht voor toekomstige generaties. Door middel van verschillende inspirerende en educatieve programma's willen we positieve gewoonten en gedragingen bijbrengen.

Acties en middelen

DE WERELD VOORZIEN VAN GOEDE VOEDING

Voedselveiligheid staat voorop

Voor Arla is het van groot belang dat onze producten voor iedereen veilig zijn om te eten en te drinken. In geval van twijfel over de voedselveiligheid worden producten niet op de markt gebracht en er zijn strikte procedures en veiligheidsbeleid om dit te waarborgen. Producten worden direct teruggeroepen wanneer we enige indicatie krijgen van een risico voor de voedselveiligheid. In 2023 hebben we één product teruggeroepen, niet vanwege een voedselveiligheidsrisico, maar vanwege zichtbare schimmelgroei.

Al onze productielocaties zijn gecertificeerd volgens het Global Food Safety Initiative, dat wordt gecontroleerd door externe auditeurs. In 2023 hebben we twee keer een situatie meegemaakt waarin een locatie de audit niet behaalde en het certificaat tijdelijk werd opgeschort totdat de locatie het kon terugkrijgen. De non-conformiteiten



DANO COOL COW

Om de groeiende voedselonzekerheid in ontwikkelingslanden aan te pakken, zijn we voortdurend op zoek naar mogelijkheden om betaalbare en voedzame producten voor consumenten met een laag inkomen te creëren.



hielden geen verband met een voedselveiligheidsrisico. De lessen die uit deze situaties zijn getrokken, zijn wereldwijd gedeeld met al onze locaties om te voorkomen dat soortgelijke situaties zich opnieuw voordoen.

In 2023 hebben we de resultaten van ons eerste externe benchmarkonderzoek voor kwaliteits- en voedselveiligheidscultuur geïmplementeerd, zoals het organiseren van onze jaarlijkse voedselveiligheidsdagen in juni. Daarnaast hebben we etiketteringscontroles uitgevoerd op onze merkproducten op Europese en internationale markten zodat we aan de regelgeving voldoen.

De toekomst van voeding vorm geven via partnerschappen in onderzoek

Om voorop te lopen op het gebied van zuivelvoeding en voortdurend de gezondheidsvoordelen van zuivel te onderzoeken, nemen we actief deel aan een onderzoekssamenwerking genaamd Arla Foods for Health (AFH) met de twee grootste universiteiten in Denemarken.

In 2023 zijn er drie nieuwe onderzoeksprojecten geselecteerd waarvoor een totaalbedrag van 1,3 miljoen euro beschikbaar is gesteld.

De resultaten van het onderzoek kunnen worden toegepast op het ontwikkelen van levensmiddelen en innovatieve voedingsoplossingen, met mogelijk positieve gevolgen voor de wereldwijde voeding en volksgezondheid. AFH en diens partners zetten zich evenzeer in om hun wetenschappelijke inzichten te delen met de bredere gemeenschap.

Toegang tot gezonde voeding verbeteren

Ondervoeding blijft een belangrijke

gezondheidsuitdaging die de bevolking wereldwijd treft. We zijn vastbesloten om te voorzien in de behoeften van groepen met een hoog risico op ondervoeding door toegang te bieden tot betaalbaar geprijsde zuivelproducten, in Bangladesh met Danone Daily Pushti en in Nigeria, Senegal en Ghana met Danone Cool Cow. Om de groeiende voedselonzekerheid in ontwikkelingslanden aan te pakken, zijn we voortdurend op zoek naar mogelijkheden om betaalbare producten te creëren die voldoende voedingsstoffen bevatten voor consumenten met een laag inkomen.

De hoge inflatie hield in 2023 aan en verminderde de koopkracht van consumenten met een laag inkomen nog meer. Dankzij sterke distributienetwerken en ons vertrouwde merk hebben we dit jaar 97 miljoen consumenten met een laag inkomen bereikt in Nigeria en Bangladesh, wat meer is dan de doelstelling voor 2023 van 90 miljoen.

In 2023 voltooiden we het Pushti Ambassador Project in Bangladesh in samenwerking met ngo BopInc. Het project omvatte 200 vrouwelijke ondernemers in de detailhandel in het subdistributienetwerk van Arla en verbeterde hun inkomen door de verkoop van Arla's zuivelvoeding in plattelandsgedebieden. Opmerkelijk is dat het project, dat gesteund wordt door het Deense Ministerie van Buitenlandse Zaken, meer dan 4000 potentiële vrouwelijke ondernemers heeft geïdentificeerd.

DIT IS ONZE BIJDRAGE:

WIJ GELOVEN DAT ZUIVEL EEN POSITIEVE ROL SPEELT IN EEN DUURZAAM DIEET, WAARBIJ DE MILIEUEFFECTEN VAN DE PRODUCTIE IN EVENWICHT ZIJN MET DE VOEDINGSWAARDE VAN VOEDSEL. ONZE STRATEGIE KOMT TOT LEVEN VIA ONZE MERKEN, PRODUCTEN EN INNOVATIEVE PROJECTEN DIE GERICHT ZIJN OP HET CREËREN VAN KWALITEITSVOEDING.

Van het ontbijt een gezonde optie maken

Arla zet zich in om de toegang van consumenten tot voedzaam voedsel te verbeteren. In 2023 hebben we de receptuur van Puck® smeerbare smeltkaas verbeterd. Deze wijziging betrof het verlagen van het vet- en zoutgehalte en het verhogen van het eiwitgehalte, wat resulteerde in een gezondere keuze voor gezinnen. Puck® potkaas, een populair ontbijtproduct in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, kan nu door het hele gezin gegeten worden met een groter gevoel van welzijn.



Verbeteren van het gezondheidsprofiel van Puck® squares

Puck® squares, een geliefd tussen-doortje voor kinderen en een veelzijdig ingrediënt bij het bakken, voldoen nu aan de voedingscriteria van Arla®, aangezien het vetgehalte met 25% is verlaagd en het eiwitgehalte met 38% is verhoogd. Hierdoor kunnen kinderen tijdens de lunchpauzes genieten van hun favoriete snack en kunnen ouders vol vertrouwen Puck® squares gebruiken bij het bakken in de wetenschap dat ze gezondere keuzes maken voor hun gezin.



Partnerschap brengt verrijkte yoghurt naar Tanzaniaanse kinderen

Er is een betaalbare verrijkte yoghurt onderweg naar Tanzaniaanse schoolkinderen dankzij een samenwerking tussen het lokale bedrijf Galaxy Food and Beverages en het GAIN Nordic-partnerschap. Als zakenpartner werkte Arla Foods Ingredients samen met Galaxy om het yoghurtrecept aan te passen aan de lokale markt en verwerkingsomstandigheden. Het recept is oorspronkelijk ontwikkeld als onderdeel van het GAIN Nordic-project om een duurzame zuivelketen in Ethiopië

op te bouwen. Dit businessmodel is nu overgebracht naar Tanzania. Deze voedingsrijke yoghurt, verkrijgbaar tegen een prijs die consumenten met een laag inkomen bereid én in staat zijn te betalen, is ontworpen om het wereldwijde probleem van groeiachterstand bij kinderen te helpen overwinnen.

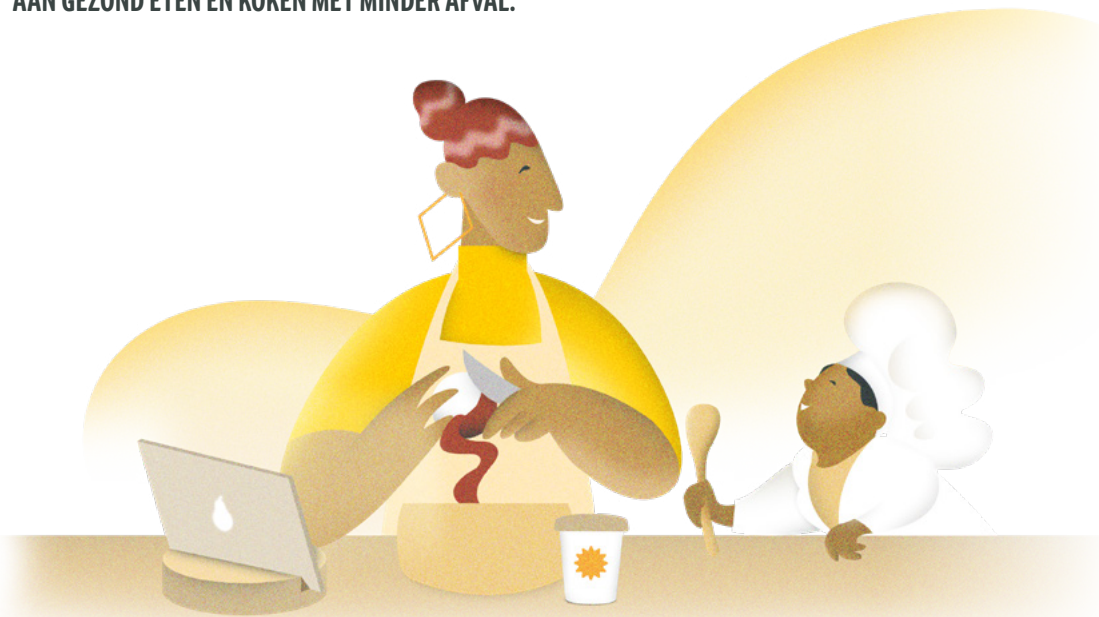
Zuivel- en fruitafval omzetten in gezonde, betaalbare voedingsmiddelen

Pakistan is de op drie na grootste zuivelproducent ter wereld. Toch

eindigt een groot deel van de melk als weizijstroom van de kaasproductie — een milieuverontreinigende stof wanneer deze met afvalwater wordt geloosd. Arla Foods Ingredients en haar GAIN Nordic-partners hebben samengewerkt met lokale zuivelfabrieken om wei om te zetten in een voedzame drank op basis van wei, gericht op ondervoede kinderen en jonge vrouwen. Het Deense internationale ontwikkelingsagentschap DANIDA heeft onlangs extra financiering toegekend om de productcommercialisering te ondersteunen. Bij een ander GAIN Nordic-project in Pakistan ligt de focus op het omzetten van afval van de dadeltteelt in betaalbare repen gedroogd fruit.

CONSUMENTEN INSPIREREN

WE WILLEN CONSUMENTEN INSPIREREN DOOR PRODUCTEN AAN TE BIEDEN DIE TEGEMOETKOMEN AAN DE VERSCHILLENDE BEHOEFTE EN HEN UITNODIGEN OM DEEL TE NEMEN AAN ACTIVITEITEN WAARBIJ ZE INZICHT KRIJGEN IN HET ONTSTAAN VAN ONZE PRODUCTEN EN BIJDAGEN AAN GEZOND ETEN EN KOKEN MET MINDER AFVAL.



Miljoenen mensen bereiken door middel van recepten

Wij geloven sterk dat inspiratie en kennis over koken de beste manier is om goede eetgewoonten te ontwikkelen, en we bieden culinaire inspiratie over de hele wereld via onze landenwebsites en brochures.

Met een jaarlijks aantal bezoeken van meer dan 30 miljoen consumenten heeft Arla.dk bewezen een prominente bron van kookinspiratie te zijn voor

Deense huishoudens. Wij behoren tot de toonaangevende leveranciers van recepten in Denemarken wat betreft aanwezigheid op Google.

We gebruiken ook steeds vaker sociale mediaplatforms om consumenten actiever te betrekken en kennis te verspreiden over duurzaam en gezond eten.

Toekomstige generaties inspireren

Ons onderwijsprogramma, Arla Food Moovers, heeft 63.000 studenten in Denemarken bereikt. Het programma richt zich op duurzame voedingsgewoonten, met dit jaar als thema 'Flip a Habit'. Het materiaal richt zich op het veranderen van voedingsgewoonten zodat deze duurzamer en gezonder worden.

We hebben het Food Moovers-programma eveneens in het Midden-Oosten uitgerold, speciaal ontworpen om jonge studenten te begeleiden bij het maken van gezonde keuzes omtrent hun dieet en levensstijl. Het programma werd in meer dan 300 scholen in de Verenigde Arabische Emiraten uitgerold.

Ervoor zorgen dat kinderen het ontbijt niet overslaan

Als leverancier aan schoolkantines is voor ons een rol weggelegd om ervoor te zorgen dat studenten een voedzame voeding hebben voor een productieve

schooldag. We werken samen met een aantal scholen in Zweden waarbij gratis ontbijt wordt aangeboden en inzichten in het hele land gedeeld worden. In het Verenigd Koninkrijk werken we samen met Magic Breakfast, een liefdadigheidsinstelling die zich inzet om een einde te maken aan honger als belemmering voor het volgen van onderwijs. In 2023 hebben we meer dan 129.000 liter melk gedoneerd aan scholen in het hele VK.

Kinderen inspireren door middel van voedselkampen

De Arla Foundation¹ organiseert voedselkampen om jongeren in Denemarken te inspireren en aan te zetten tot gezonde eetgewoonten. Gedurende het schooljaar worden de twee kampen van de stichting elke week gevuld met nieuwe leerlingen, waardoor er in 2023 1.600 schoolkinderen werden bereikt.

In contact komen met consumenten

We volgen de meningen en voorkeuren van consumenten op de voet zodat we onze positie als een van de toonaangevende zuivelbedrijven wereldwijd behouden.

We voeren via derden representatieve enquêtes uit onder zowel Europese als wereldwijde consumenten. Dit omvat wekelijkse metingen van de bedrijfsreputatie en het merkimago.

Daarnaast koopt het team op ad-hoc-basis syndicaat studies over duurzaamheidskwesties. De resultaten van de onderzoeken worden gedeeld met de Chief Marketing Officer.

We peilen eveneens de mening van consumenten over onze producten via verschillende focusgroepen. Deze worden zo vaak als nodig georganiseerd. De effectiviteit van deze maatregelen blijkt uit positieve reacties van consumenten en groeiende verkoopvolumes.

Klantenservice

Wij waarderen de tevredenheid van klanten zeer en zijn ons bewust van de impact van negatieve consumentenverhalen op onze merkwaarde, dus bieden we onze consumenten meerdere kanalen waar zij hun zorgen en klachten over onze producten kunnen uiten. Op onze merkverpakkingen staan het fysieke adres, telefoonnummer en e-mailadres van relevante Arla-kantoren vermeld, zodat consumenten weten hoe ze contact met ons kunnen opnemen. Consumentenklachten worden afzonderlijk door de markten beheerd en via een gecentraliseerde databank gevolgd.

¹ De Arla Foundation is onafhankelijk van Arla. Arla doneert jaarlijks 1,3 miljoen euro aan de Arla Foundation.

Voortgang richting doelstellingen

VOEDSELVEILIGHEID – TERUGROEPACTIES VAN PRODUCTEN

In 2023 was er één openbare terugroepactie. Deze terugroepactie werd geïnitieerd vanwege een defecte afdrinking op de afvullij, waardoor een lage initiële schimmelverontreiniging werd vastgesteld in een specifieke partij haverdrank. Hoewel werd geoordeeld dat het probleem geen risico voor de voedselveiligheid opleverde, werd de partij teruggeroepen. Door een misverstand in de instructie van de Deense voedselautoriteiten aan Arla heeft dit incident geleid tot een boete.

TOEGANG TOT BETAALBARE VOEDING

Arla zet zich in om de toegang tot betaalbare zuivelvoeding voor consumenten met een laag inkomen in ontwikkelingslanden te verbeteren. In 2023 hebben we 97 miljoen consumenten bereikt (doelstelling 2023: 90 miljoen; 2020 baseline: 76 miljoen) met betaalbare voedingsproducten, een stijging ten opzichte van 87 miljoen in 2022.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Het aantal dat is bekendgemaakt over de toegang tot voeding wordt gedefinieerd als het aantal consumenten met een laag inkomen dat in de afgelopen twaalf maanden met betaalbare producten van Arla op belangrijke markten is bereikt. Deze producten zijn Dano Daily Pushti (DDP) in Bangladesh en Dano Cool Cow (DCC) in Nigeria. Producten voldoen aan de openbaar beschikbare Arla Voedingscriteria. Met 'consumenten bereikt' verwijst Arla naar consumenten die deel uitmaken van een huishouden dat het product in de specifieke periode heeft gekocht of

Terugroepacties

	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal terugroepacties	1	1	0	1	4

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Alle productincidenten worden snel afgehandeld om de veiligheid van de consument te waarborgen en om de naleving van de wettelijke vereisten en de productkwaliteit te waarborgen. Het beheer van openbare terugroepingen verloopt via een gedetailleerde standaardprocedure. Bovendien wordt de afhandeling van productincidenten jaarlijks getest om voorbereid en effectief te blijven.

Een openbare terugroeping wordt gestart wanneer een product een materieel risico vormt vanuit juridisch oogpunt of voor de voedselveiligheid dan wel de integriteit van het merk. Het is alleen relevant wanneer de getroffen producten op de markt toegankelijk zijn voor consumenten. Openbare terugroepingen worden snel gemeld zodra ze plaatsvinden, en voor elk incident moet binnen twee werkdagen na de eerste melding van het probleem een incidentenrapport worden opgesteld. Het totale aantal openbare terugroepingen wordt jaarlijks extern openbaar gemaakt, conform de rapportagevereisten.

Consumenten met een laag inkomen bereikt met betaalbare voeding

miljoen	2023	2022	2021	2020	2019
Mensen bereikt in Bangladesh	58	48	36	28	
Mensen bereikt in Nigeria	39	39	49	48	
Totaal aantal bereikte personen	97	87	85	76	

geconsumeerd. De KPI wordt berekend aan de hand van gegevens over marktpenetratie met betrekking tot het aantal consumenten met een laag inkomen dat is bereikt met de betaalbare voedingsproducten van Arla en de gemiddelde grootte van het huishouden in verhouding tot het aantal consumenten met een laag inkomen op de markt volgens de segmentatie van de National Social Economic Class. Gegevens over de marktpenetratie worden elke maand door een extern bureau verstrekt. Het bureau verzamelt elke maand steekproefgegevens van ongeveer 9.500 huishoudens met behulp van verschillende methoden voor gegevensverzameling,

zoals mobiele apps of agenda's, afhankelijk van de beschikbare technologie n in het gebied. De steekproefgegevens worden vervolgens geïnterpreteerd om de marktpenetratie van de hele bevolking binnen die specifieke markt te illustreren. De gegevens zijn pas één maand later beschikbaar en als gevolg daarvan zijn de gegevens met betrekking tot december gebaseerd op de gegevensverzameling van november. De gegevens worden elk jaar gebaseerd op de laatst beschikbare periode. In 2023 waren de gegevens gebaseerd op marktpenetratiegegevens van november, en voor voorgaande jaren van december.

Beleid en overige

Ons consumentenbeleid reguleert die activiteiten waar onze belangrijkste effecten en potentiële risico's liggen, en ondersteunt ons bij het bereiken van onze doelstellingen en ambities op het gebied van sociale duurzaamheid. Dit beleid zorgt ervoor dat we consumenten correct en adequaat informeren over onze producten, dat onze producten veilig te consumeren zijn, dat we snel kunnen handelen als dat niet het geval mocht zijn en dat we onze producten op verantwoorde wijze op de markt brengen, vooral met het oog op de meest kwetsbare consumentengroepen, zoals kinderen. Indien openbaar beschikbaar, is het beleid te vinden op onze website.

Kwaliteits- en productveiligheidsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het is Arla's toprioriteit om veilige producten van hoge en constante kwaliteit te leveren. We doen er alles aan om ervoor te zorgen dat de kwaliteit en veiligheid van onze producten nooit in gevaar komen. Ons kwaliteits- en productveiligheidsbeleid is van toepassing op Arla, en elke entiteit die direct of indirect wordt gecontroleerd door Arla, en hun respectievelijke medewerkers. De reikwijdte van dit beleid omvat alle handelingen en diensten met betrekking tot onze producten die van invloed kunnen zijn op de productkwaliteit en -veiligheid. De kernpunten van ons beleid zijn:

1. Al onze producten worden beoordeeld op hun aangegeven houdbaarheidsdatum en de relevante consumentendoelgroepen.
2. HACCP-principes (Hazard Analysis and Critical Control Points) worden toegepast, gedocumenteerd en gevalideerd voor alle producten.
3. Alle productielocaties moeten gecertificeerd zijn conform internationaal erkende voedselveiligheidsnormen van het GFSI (Global Food Safety Initiative).
4. Voor alle producten moeten alle stappen 100% traceerbaar zijn: van levering, productie en opslag tot distributie.
5. Alle producten moeten voldoen aan de relevante wet- en regelgeving in het land van productie en aan de relevante wettelijke vereisten in markten waarnaar de producten worden geëxporteerd.

De effectiviteit van dit beleid wordt intern continu gemonitord op basis van drie KPI's: het aantal voedselveiligheidsincidenten, klachten van klanten en consumenten en de kosten van kwaliteitstekorten.

Beleidsbeheer

Ons kwaliteits- en voedselveiligheidsbeleid wordt jaarlijks herzien door de afdeling Quality, Environment, Health and Safety (QEHS) en goedgekeurd door de Chief Supply Chain Officer.

Etiketteringsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Ons etiketteringsbeleid is gericht op het creëren van een uniforme etiketteringsstandaard van alle Arla-merkproducten om te voorkomen dat de consument wordt misleid omtrent de voedings- en gezondheidsinformatie. We streven ernaar om eenvoudige en nauwkeurige informatie over onze producten te verstrekken zodat onze consumenten weloverwogen keuzes kunnen maken in hun zoektocht naar gezondere voedingskeuzes. Het beleid regelt de verantwoordelijkheid voor zowel verplichte als vrijwillige informatie op de voor- en achterkant van alle merkvoedselverpakkingen. Verplichte etiketteringsinformatie op onze producten voldoet altijd aan de lokale of EU-wet- en regelgeving. Vrijwillige informatie op de verpakking omvat gezondheids- en voedingsclaims en alle andere claims die onder de EU- of lokale voedselregelgeving vallen (zoals het gebruik van woorden als 'natuurlijk', 'puur', 'origineel'). In markten waar een dergelijke wetgeving of richtlijn niet bestaat, volgt Arla de principes voor verplichte en vrijwillige informatie op etiketten zoals vastgelegd in de Codex Alimentarius van de FAO. De efficiëntie van het beleid blijkt uit het aanhoudend lage aantal rechtszaken dat we hebben met betrekking tot onze etiketten.

Beleidsbeheer

Ons etiketteringsbeleid is gezamenlijk eigendom van de wereldwijde marketingbestuurders en de QEHS-organisatie, die verantwoordelijk zijn voor het bijwerken en implementeren ervan. Het beleid wordt goedgekeurd door de Chief Marketing Officer en de Chief Supply Chain Officer.

QEHS-handboek en voedselveiligheid en terugroepacties

Doel en reikwijdte van het proces

Productincidenten met betrekking tot de veiligheid, wettigheid of kwaliteit van onze producten worden afgehandeld via een sterk gestandaardiseerd proces zoals beschreven in onze QEHS-handleiding. Een tijdige en gecontroleerde afhandeling van dergelijke incidenten is van het grootste belang voor de best mogelijke controle en om de veiligheid van onze consumenten te waarborgen. Alle incidenten moeten zonder onnodige vertragingen worden beheerd, in overeenstemming met het escalatieproces, de lokale procedures en de verplichte Arla-normen. Productincidentmanagement wordt minimaal

eenmaal per jaar getest. De QEHS-handleiding heeft betrekking op alle productielocaties, magazijnen, logistieke afdelingen en andere functies die producten, diensten en processen beheren die eigendom zijn van en/of beheerd worden door Arla. Het aantal productgerelateerde incidenten wordt bijgehouden via een wereldwijd systeem en ten minste maandelijks gerapporteerd aan relevante bestuursorganen. Lees meer over voedselveiligheid op pagina's 69-70.

Procesbestuur

Onze wereldwijde QEHS-organisatie is verantwoordelijk voor het onderhouden en herzien van de Arla QEHS-handleiding, met speciale bepalingen die gericht zijn op consumenten weloverwogen keuzes kunnen maken in hun zoektocht naar gezondere voedingskeuzes. Het beleid regelt de verantwoordelijkheid voor zowel verplichte als vrijwillige informatie op de voor- en achterkant van alle merkvoedselverpakkingen. Verplichte etiketteringsinformatie op onze producten voldoet altijd aan de lokale of EU-wet- en regelgeving. Vrijwillige informatie op de verpakking omvat gezondheids- en voedingsclaims en alle andere claims die onder de EU- of lokale voedselregelgeving vallen (zoals het gebruik van woorden als 'natuurlijk', 'puur', 'origineel'). In markten waar een dergelijke wetgeving of richtlijn niet bestaat, volgt Arla de principes voor verplichte en vrijwillige informatie op etiketten zoals vastgelegd in de Codex Alimentarius van de FAO. De efficiëntie van het beleid blijkt uit het aanhoudend lage aantal rechtszaken dat we hebben met betrekking tot onze etiketten.

Verantwoord marketingbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Ons beleid voor verantwoorde marketing heeft betrekking op alle marketingcommunicatie die gericht is op consumenten, met speciale bepalingen voor marketing gericht op kinderen jonger dan 18 jaar en jonger dan 13 jaar. In de eerste plaats moet al onze marketingcommunicatie voldoen aan de lokale wet- en regelgeving. Onze verplichtingen gaan echter verder dan deze wet- en regelgeving. De essentie van het beleid is gebaseerd op een samenwerking met de EU Pledge. Zich houden aan de Code of Advertising and Marketing Communication Practice van de International Chamber of Commerce (ICC, internationale Kamer van Koophandel); en het ICC-kader voor Responsible Food and Beverage Marketing Communications, in overeenstemming met de aangescherpte toezegging van de EU Pledge 2021.

Ons belangrijkste doel is om onze producten en recepten in alle advertenties feitelijk te presenteren op een dusdanige manier dat de consument niet misleid wordt. Voor wat betreft kinderen voegen we geen marketingcommunicatie toe aan ongepaste redactionele inhoud en zorgen we ervoor dat we geen misleidende informatie verstrekken over de potentiële voordelen van een product (zoals status en populariteit bij leeftijdsgenoten). Voor de meest kwetsbare groep (jonger dan 13 jaar) brengen we alleen producten op de markt die voldoen aan de Voedingscriteria van Arla®. De efficiëntie van het beleid blijkt uit het aanhoudend lage aantal rechtszaken met betrekking tot onze marketingcommunicatie.

Beleidsbeheer

Het beleid voor verantwoorde marketing is eigendom van onze wereldwijde marketingorganisatie en wordt goedgekeurd door de Chief Marketing Officer.

BESTUUR



BESTUURSKADER

Arla is een coöperatie die eigendom is van melkveehouders in zeven landen. In een betrouwbare en succesvolle coöperatie is het essentieel dat alle leden hun mening kunnen geven en zich kunnen laten vertegenwoordigen. De beslissingsbevoegdheid wordt toevertrouwd aan de Board of Representatives en de Board of Directors. Het Executive Management Team is, in nauwe samenwerking met de BoD, verantwoordelijk voor het bepalen van de algemene strategische koers van Arla en voor de dagelijkse bedrijfsvoering. De gedetailleerde structuur en richtlijnen van ons bestuursstelsel zijn uiteengezet in onze statuten (lees hier).



COÖPERATIEF BESTUUR

Arla is het eigendom van 7.999 melkveehouders uit Denemarken, Zweden, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en Luxemburg. Zij hebben allemaal de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de besluitvorming.

De coöperatie is verdeeld in vier geografische gebieden: Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en



COÖPERATIEF BESTUUR

4 AREA FORUMS
DK, SE, CE, UK

LEDEN

	DK 74
	SE 47
	CE 25
	UK 29

BOARD OF DIRECTORS

14 gekozen eigenaren
3 werknemersvertegenwoordigers
2 externe leden

BOARD OF REPRESENTATIVES

175 melkveehouders
12 werknemersvertegenwoordigers

REGIO

DISTRICT

NATIONALITEIT MELKVEEHOUDERS

7.999 melkveehouders

Denemarken 1.948	Zweden 1.996	Midden-Europa 2.074	Verenigd Koninkrijk 1.981



ONDERNEMINGSBESTUUR

EXECUTIVE BOARD

CEO en COO

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

De Executive Board en
6 functionarissen

MEDEWERKERS

21.307

FUNCTIES

- Europa
- Internationaal
- Toeleveringsketen
- Landbouw, Duurzaamheid & Communicatie
- Marketing & Innovation
- HR
- Finance, Legal, IT & Strategy

Midden-Europa. Deze gebieden zijn verder onderverdeeld in regio's en Member Districten. Zie volgende pagina voor meer details.

Arla heeft twee primaire organen die verantwoordelijk zijn voor de vertegenwoordiging van haar leden en besluitvorming: de Board of Directors, bestaande uit 19 leden, en de Board of Representatives, bestaande uit 187 leden.

Board of Representatives (BoR)

De BoR heeft de hoogste beslissingsbevoegdheid binnen ons coöperatieve bestuursstelsel. De BoR bestaat uit in totaal 187 leden, waarvan 175 coöperatieleden en 12 werknemersvertegenwoordigers. De ledenvertegenwoordigers worden om de twee jaar gekozen en de zetelverdeling per land wordt bepaald op basis van hun berekende eigen vermogensaandeel in het voorgaande boekjaar vóór de verkiezingen. In de huidige verkiezingsperiode werden de zetels als volgt verdeeld: Denemarken 74, Zweden 47, Midden-Europa 25 en het Verenigd Koninkrijk 29. De volgende verkiezingen zijn in mei 2024 en op basis van het eigen vermogen op 31 december 2023 worden de zetels als volgt verdeeld: Denemarken 72, Zweden 47, Midden-Europa 26 en het Verenigd Koninkrijk 30.

De BoR is verantwoordelijk voor het nemen van belangrijke beslissingen, waaronder de winstverdeling van het jaar, en heeft ook de bevoegdheid om

de BoD te kiezen. Ten minste twee keer per jaar vinden er vergaderingen van de BoR plaats.

District meetings

Ieder coöperatief lid van Arla is verbonden met het Member District waarin zijn bedrijf zich bevindt. Elk jaar komen de coöperatieleden in maart hun respectieve districten bijeen voor een lokale jaarvergadering om hun democratische invloed op de besluitvorming van Arla uit te oefenen. Tijdens deze vergaderingen kiezen districtsleden vertegenwoordigers om hun district te vertegenwoordigen in de BoR. De districten hebben bovendien ook hun eigen gekozen District Councils.

Regional boards

In de Deense en Zweedse regio bestaat de Regional Board uit de leden van de Board of Representatives die in de regio zijn gekozen. In de regio's Midden-Europa en het Verenigd Koninkrijk bestaat de Regional Board uit alle voorzitters en vice-voorzitters van de District Councils in die regio. De Regional Boards komen onmiddellijk na de jaarlijkse District Meetings bijeen om kwesties aangaande de eigenaren aan te pakken die relevant zijn voor hun respectievelijke regio's.

Board of Directors (BoD)

De BoD, aangesteld door de BoR, is verantwoordelijk voor het besturen van Arla in het beste belang van de

melkveehouders. Deze cruciale rol omvat het bepalen van de strategische koers, het toezicht houden op de activiteiten en het vermogensbeheer van Arla, het zorgen voor bevredigende boekhoudkundige praktijken en het benoemen van de Executive Board. Bovendien behartigt de BoD de belangen van andere belanghebbenden binnen het bedrijf, zoals kredietverstrekkers, beleggers in obligaties en soortgelijke instrumenten en werknemers.

De BoD bestaat uit 14 coöperatieleden en twee externe leden die zijn gekozen door de BoR en drie werknemersvertegenwoordigers die zijn gekozen door de medewerkers van Arla. Wat de BoR betreft, wordt het aantal zetels van coöperatieleden per land in de BoD verdeeld op basis van eigen vermogen. In de huidige verkiezingsperiode werden de zetels als volgt verdeeld: Denemarken 6, Zweden 4, het Verenigd Koninkrijk 2 en Midden-Europa 2. Deze verdeling blijft de komende verkiezingsperiode ongewijzigd.

Area Forums en Joint Area Council

Arla werkt met vier Area Forums, die elk overeenkomen met een van de ledengebieden. Deze forums dienen als een essentiële schakel tussen de BoD en het management van Arla. De leden van deze forums dienen als ambassadeurs die Arla vertegenwoordigen onder alle leden. De forums komen twee maal per jaar bijeen.

Bovendien bestaat de Joint Area Council uit vier leden van de BoR uit elk van de respectievelijke gebieden die gekozen zijn door middel van stemming. De BoD benoemt een voorzitter en extra leden voor de council. De belangrijkste focus van de council ligt op het aanpakken van zaken betreffende de coöperatieleden die individuele gebieden overstijgen, zoals algemene lidmaatschapsvoorwaarden en de algemene melkleveringsovereenkomst.

Coöperatieleden

In 2023 waren er 7.999 mede-eigenaren in de coöperatie (2022: 8.492). De daling van het aantal eigenaren is deels toe te schrijven aan melkveehouders die de melkproductie hebben gestaakt of hun bedrijf hebben verkocht aan andere Arla-leden. Daarnaast heeft een klein aantal leden zich uit de coöperatie teruggetrokken om aan een ander zuivelbedrijf te gaan leveren. Deze daling is in lijn met de algemene trend die de afgelopen jaren in de zuivelsector is waargenomen.



ONDERNEMINGSBESTUUR

Arla's ondernemingsbestuur is een gezamenlijk verantwoordelijkheid van de Executive Board en de BoD. Door samen te werken, bepalen en handhaven zij de strategische koers van Arla, houden

ze toezicht op de organisatorische activiteiten, beheren ze Arla effectief, houden ze toezicht op het managementteam en dragen ze zorg voor de naleving van toepasselijke voorschriften en richtlijnen. Door hun expertise en verantwoordelijkheden te bundelen, dragen de Executive Board en de BoD gezamenlijk bij aan het algemeen bestuur en het succes van Arla.

Executive Board

De Executive Board, benoemd door de BoD, speelt een cruciale rol bij het besturen van het bedrijf en het stimuleren van de groei op lange termijn. Ze zijn verantwoordelijk voor het bepalen van de strategische koers, het bewaken van de voortgang van doelen en het vaststellen van het groepsbeleid. De Executive Board zet zich in voor het realiseren van duurzame groei en het verhogen van de totale waarde van Arla.

Daarnaast is de Executive Board verantwoordelijk voor effectieve risico-beheersings- en controlemaatregelen, waarbij de naleving van wettelijke voorschriften en interne richtlijnen wordt gewaarborgd. De Executive Board bestaat uit de CEO en een ander lid van het Executive Management Team, momenteel de Executive Vice President van het Europese segment.

Executive Management Team (EMT)

Het EMT wordt benoemd door de Executive Board en is verantwoordelijk

voor het toezicht op de dagelijkse bedrijfsvoering van Arla. Ze zijn actief betrokken bij het formuleren van strategieën en het plannen van toekomstige operationele structuren. Het EMT bestaat uit de Executive Board, een manager van het internationale commerciële segment en vijf functionele chefs. Deze functionele chefs besturen de belangrijkste aandachtsgebieden Supply Chain (CSO), Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie (CASO), Marketing en Innovatie (CMO), Human Resources (CHRO) en Finance, IT, Legal & Strategy (CFO). Om effectieve communicatie en samenwerking te garanderen, houden EMT-leden elkaar regelmatig op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen op hun werkterrein en stemmen alle transversale maatregelen op elkaar af.

Beheer van duurzaamheidsstrategie

Duurzaamheid is verankerd in Arla's EMT en wordt geleid door de Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO). De CASO houdt toezicht op en coördineert de implementatie van de duurzaamheidsstrategie van Arla, Stronger People – Stronger Planet, een belangrijke pijler in de groepsstrategie Future 26. De functionele hoofden zijn verantwoordelijk voor de implementatie van duurzaamheidsdoelstellingen die relevant zijn voor elke functie en voor het nemen van maatregelen om de strategie te realiseren.

Al het wereldwijde beleid is van toepassing op entiteiten waarover Arla direct of indirect zeggenschap heeft, evenals op hun medewerkers, inclusief aannemers en onderaannemers, indien van toepassing.

Strategische duurzaamheidskwesties worden regelmatig besproken en overeengekomen met onze BoD. De BoD ontvangt terugkerende prestatie-updates over belangrijke duurzaamheidsthema's zoals klimaat en voedselveiligheid.

Medewerkers

Arla heeft wereldwijd 21.307 voltijd-equivalenten (FTE) (2022: 20.907). Onze medewerkers worden vertegenwoordigd door drie verkozen leden in de BoD en 12 leden in de BoR. Naast hun vertegenwoordiging in de belangrijkste besluitvormingsorganen profiteren onze medewerkers ook van ondernemingsraden met vertegenwoordigers van zowel werknemers als werkgevers. De Europese Ondernemingsraad is het hoogste overlegorgaan voor dialoog tussen de bedrijfsleiding en medewerkers voor discussies over bedrijfsaanleggelegenheden. In 2023 stonden de betrokkenheid van de Arla bij cultuur en duurzaamheid op de locatie en op de melkveehouderij centraal tijdens de twee jaarlijkse bijeenkomsten van de Europese Ondernemingsraad.

BOARD OF DIRECTORS

ARLA'S BOARD OF DIRECTORS (BOD) IS EEN ZEER ERVAREN EN VEELZIJDIG TEAM, BESTAANDE UIT 14 GEKOZEN COÖPERATIELEDEN, DRIE WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS EN TWEE EXTERNE LEDEN.

Bevoegdheden van de BoD

BoD-leden beschikken over een breed scala aan vaardigheden en expertises, waardoor zij het bedrijf wereldwijd uitstekend kunnen besturen. De competenties van de BoD worden om het jaar geëvalueerd gedurende een transparant proces dat door de BoR is goedgekeurd. Op basis van de evaluatieresultaten kunnen bestuursleden deelnemen aan verschillende trainingen om hun vaardigheden verder te ontwikkelen.

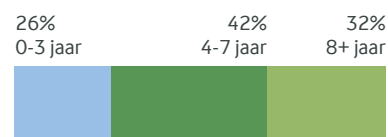
Deze betrokkenheid bij een voortdurende ontwikkeling zorgt ervoor dat de BoD in staat blijft te voldoen aan de veranderende behoeften van onze organisatie.



Gendersamenstelling van de BoD¹



Ambtstermijn van de BoD



Nationaliteiten binnen de BoD



¹ Volgens paragraaf 99b van de Deense vennootschapswet worden alleen leden opgenomen die tijdens de algemene vergadering van het bedrijf zijn gekozen

Diversiteit van de BoD

Diversiteit en inclusie zijn essentieel voor ons bedrijf. Het is van cruciaal belang dat beide geslachten vertegenwoordigd zijn om het bedrijf een verscheidenheid aan perspectieven te bieden. In 2022 hebben we ons doel van een aandeel van 25% vrouwen in onze BoD bereikt. In 2023 hebben we ons doel bijgesteld naar een aandeel van 30% vrouwen in 2026. Lees meer hierover op pagina 86.

Belangrijkste onderwerpen en besluiten in 2023

De BoD heeft in totaal 12 gewone en één buitengewone vergadering gehouden. Hiervan werden vijf vergaderingen live gehouden, terwijl de overige vergaderingen online plaatsvonden. Zie pagina 86 voor meer informatie over de aanwezigheid bij vergaderingen.

Gedurende het jaar heeft de BoD verschillende belangrijke onderwerpen besproken, waaronder:

- De voortdurend onzekere en volatiele externe marktomstandigheden
- De implementatie van het vergoedingsmodel voor duurzaamheid en de eerste uitbetalingen. Lees hier meer over op pagina's 35-36.
- Risicobewaking en risicobeperkende maatregelen
- Vaststelling van doelstellingen en goedkeuring van Arla's bedrijfsplan voor 2024 en follow-up van Arla's strategische ambities

BIOGRAFIEËN VAN LEDEN

- Coöperatielid
- Medewerker
- Extern

1-19 Verwijzing naar de groepsfoto

Ib Bjerglund Nielsen staat niet op de groepsfoto.

Alle functies in het openbaar bestuur of soortgelijke functies die momenteel worden bekleed of in de afgelopen twee jaar zijn bekleed, staan vermeld in de biografieën.

1. JAN TOFT NØRGAARD (DK) ●

Geboren: 1960
Lid sinds: 1998
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Voorzitter van de Board of Directors, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie
Externe functies: Lid van de Directie van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2009)

2. MANFRED GRAFF (DE) ●

Geboren: 1959
Lid sinds: 2012
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Vicevoorzitter van de Board of Directors, Gebiedsvoorzitter van Midden-Europa, Voorzitter van de Joint Area Council en de Ledenrelatiegroep, lid van het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité en de Remuneratiecommissie
Externe functies: Lid van de raad van bestuur van de Duitse Milch NRW (2007), lid van de raad van bestuur van de Duitse Federatie van Coöperaties (2015)

3. ANDERS OLSSON (SE) ●

Geboren: 1966
Lid sinds: 2022
Beroep: Technical Coordinator bij zuivelfabriek Götene

4. ARTHUR FEARNALL (VERENIGD KONINKRIJK) ●

Geboren: 1963
Lid sinds: 2018
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Gebiedsvoorzitter van het Verenigd Koninkrijk, Voorzitter van de werkgroep Duurzaamheid van melkveehouders, lid van de Joint Area Council, de Ledenrelatiegroep en de wereldwijde Global Appeals-commissie.

5. BJØRN JEPSSEN (DK) ●

Geboren: 1963
Lid sinds: 2011
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Voorzitter van het Biocomité.
Externe functies: Vicevoorzitter van de Skjern Bank (2012) en het Deense Productschap Zuivel (2019), lid van de afdeling vee van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2009), de Board of Directors van het Deense Veeheffingsfonds (2009) en de Board of Directors van het Deense Melkheffingsfonds (2019)

6. DANIEL HALMSJÖ (SE) ●

Geboren: 1982
Lid sinds: 2022
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van de Global Appeals-commissie

7. FLORENCE ROLLET (FR) ●

Geboren: 1966
Lid sinds: 2019
Beroep: Hoofd van het MSc-programma Luxury Management & Marketing bij EMLyon in Frankrijk

8. GRANT CATHCART (VERENIGD KONINKRIJK) ●

Geboren: 1970
Lid sinds: 2022
Beroep: Quality Controller, QEHS, bij Verpakkingsfabriek Oswestry
Externe functies: Lid van het National Cheese Forum, Verenigd Koninkrijk (1999) en de Landelijke Ondernemingsraad, Verenigd Koninkrijk (2012)

9. GUSTAV KÄMPE (SE) ●

Geboren: 1977
Lid sinds: 2021
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van de Remuneratiecommissie en de Werkgroep Duurzaamheid van melkveehouders
Externe functies: Lid van de Zweedse Zuivelvereniging (2021)

10. IB BJERGLUND NIELSEN (DK) ●

Geboren: 1960
Lid sinds: 2013
Beroep: Medewerker zuivelproductie
Externe functies: Lid van de Arbeidersvakbond voor Zuivel, DK (2005)

11. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SE) ●

Geboren: 1973
Lid sinds: 2017
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Gebiedsvoorzitter Zweden, Lid van de Joint Area Council, de Ledenrelatiegroep en het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité
Externe functies: Voorzitter van de Board of Directors van de Zweedse Zuivelvereniging (2022), bestuurslid van Tillväxtbolaget (2022), Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN (2022)

12. JOHNNIE RUSSELL (VERENIGD KONINKRIJK) ●

Geboren: 1950
Lid sinds: 2012
Beroep: Melkveehouder, registeraccountant
Interne functies: Voorzitter van de Board of Directors, het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, de Remuneratiecommissie en het Biocomité.
Externe functies: Bestuursvoorzitter van het pensioenfonds van ING Bank (2010) in het Verenigd Koninkrijk en twee andere entiteiten (respectievelijk 2013 en 2015)

13. JØRN KJÆR MADSEN (DK) ●

Geboren: 1967
Lid sinds: 2019
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, lid van de Board of Directors van Andelssmør a.m.b.a (2020)
Externe functies: Vice-voorzitter van de Board of Directors van GLS-A (2018)

14. MARCEL GOFFINET (BE) ●

Geboren: 1988
Lid sinds: 2019
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van de Global Appeals-commissie, het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, het Biocomité en de Werkgroep ter voorbereiding (Preparatory Working Group)
Externe functies: Voorzitter van de Board of Directors van Agra Ost Agriculture Research (2016), gemeenteraadslid van St. Vith (2018) en lid van de landbouworganisatie Bauernbund (2012)

15. MARITA WOLF (SE) ●

Geboren: 1959
Lid sinds: 2021
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Voorzitter van het Global Training Committee, lid van het Biocomité
Externe functies: Lid van de Board of Directors van de Zweedse Zuivelvereniging (2003) en van de Board of Directors van de Zweedse Farmers' Foundation for Agriculture (2022)

16. NANA BULE (DK) ●

Geboren: 1978
Lid sinds: 2019
Beroep: Operationeel adviseur, Goldman Sachs Asset Management
Externe functies: Voorzitter van de Board of Directors van Carbfix (2023), lid van de Board of Directors van Energinet (2018) en Novo Nordisk Foundation (2023), voorzitter van de Deense commissie van de Digitale overheid (2022)

17. RENÉ LUND HANSEN (DK) ●

Geboren: 1967
Lid sinds: 2019
Beroep: Melkveehouder
Externe functies: Lid van de Governing Board en het Executive Committee van de Deense Landbouw- en Voedselraad (2019) en de Board of Directors van Agri Nord (2012)

18. SIMON SIMONSEN (DK) ●

Geboren: 1970
Lid sinds: 2017
Beroep: Melkveehouder, Taxatieadviseur DLR Kredit A/S
Interne functies: Lid van de Remuneratiecommissie
Externe functies: Zuivelambassadeur voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN (2017)

19. STEEN NØRGAARD MADSEN (DK) ●

Geboren: 1956
Lid sinds: 2005
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Gebiedsvoorzitter Denemarken, Voorzitter van de Global Appeals Committee en de werkgroep ter voorbereiding (Preparatory Working Group), lid van de Joint Area Council en de Member Relations Group
Externe functies: Voorzitter van het Deense Productschap voor Zuivel (2012), vice-voorzitter van het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2014), voorzitter van de stuurgroep Agro Food Park (2016) en van het Deense Melkheffingsfonds (2012)

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

ARLA'S EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (EMT) BESTAAT UIT DE CEO, EEN COMMERCIËEL MANAGER VOOR DE EUROPESE EN DE INTERNATIONALE COMMERCIËLE SEGMENTEN EN VIJF FUNCTIONEEL EXPERTS. HET EMT IS VERANTWOORDELIJK VOOR DE DAGELIJKE BEDRIJFSVOERING VAN ARLA EN DE ONTWIKKELING EN UITVOERING VAN DE GROEPSSTRATEGIEËN.



Gendersamenstelling van het EMT



Ambtstermijn van het EMT



Nationaliteiten binnen het EMT



BIOGRAFIEËN VAN LEDEN

Alle functies in het openbaar bestuur of soortgelijke functies die momenteel worden bekleed of in de afgelopen twee jaar zijn bekleed, staan vermeld in de biografieën.

1. PEDER TUBORGH (DK)

Geboren: 1963

Positie: CEO, lid van de Executive Board, vertegenwoordiger van Global Industry Sales en Arla Foods Ingredients in het Executive Management Team

Werkervaring: Peder werkt al sinds 1987 bij Arla, voorheen onder de naam MD Foods, en heeft diverse leidinggevende en bestuursfuncties bekleed, waaronder Marketing Director, Divisional Director en Executive Group Director. Hij heeft tijdens zijn jarenlange carrière bij Arla in Duitsland, Saudi-Arabië en Denemarken gewerkt.

Onderwijs: Peder heeft een masterdiploma in economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Zuid-Denemarken, Odense

Externe functies: Lid van het Global Dairy Platform (2006), voorzitter van AgriFoodTure (2022)

2. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DK)

Geboren: 1973

Positie: COO, Executive Vice President Europa, lid van de Executive Board

Werkervaring: Peter is in 2003 als Vice President Corporate Strategy in dienst gekomen bij Arla en had al verschillende leidinggevende functies bekleed, waaronder Executive Vice President Consumer voor Denemarken en het Verenigd Koninkrijk, voordat hij in 2016 Executive Vice President voor Europa werd

Opleiding: Masterdiploma in bedrijfskunde, organisatie en management van de universiteit van Aarhus School of Business and Social Sciences.

Externe functies: Bestuurslid van AIM, de Europese merkvereniging (2018), lid van de raad voor beleid en vraagstukken (PIC) van het Britse Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van de European Dairy Association (EDA) (2020), vice-voorzitter van de Board of Directors van de Toms Group (2022)

3. TORBEN DAHL NYHOLM (DK)

Geboren: 1981

Positie: CFO en Executive Vice President Finance, Legal, IT and Strategy

Werkervaring: Torben trad in 2012 in dienst bij Arla nadat hij enkele jaren werkzaam was in de M&A-adviessector. Hij begon bij Arla als Business Controller bij Corporate Finance, gevolgd door een aantal belangrijke project- en leidinggevende functies binnen de financiële organisatie. Daarbij richtte hij zich met name op de interactie tussen financiën en de strategische aanpak, onlangs als hoofd Performance Management

Opleiding: Masteropleiding Finance en International Business, afgerond aan de Universiteit van Aarhus

4. SIMON STEVENS (VERENIGD KONINKRIJK)

Geboren: 1965

Positie: Executive Vice President, International

Werkervaring: Simon is in 2002 in dienst gekomen bij Arla als UK Sales Director en werd vervolgens Senior Vice President Verkoop en Marketing, waar hij een grote rol heeft gespeeld in de belangrijke transformatie van het Britse bedrijf. Simon werd in 2021 lid van het EMT, nadat hij eerder hoofd was van de MENA-regio in Dubai. Vóór Arla werkte Simon 14 jaar voor Unilever in verkoop- en marketingfuncties in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Italië

Opleiding: eerste klas bachelor diploma (Hons) in Management Sciences van Loughborough University

Externe functies: Lid van de Board of Directors van Mengniu (2021)

5. OLA ARVIDSSON (SE)

Geboren: 1968

Positie: CHRO, Executive Vice President HR

Werkervaring: Ola is in 2006 als Corporate HR Director in dienst getreden bij Arla en is sinds 2007 Chief HR Officer. Daarvoor werkte hij in verschillende leidinggevende functies bij Unilever Europa, onder meer in Scandinavië, met als laatste functie Vice President HR. Daarvoor was Ola officier in het Zweedse leger bij het Korps Ingenieurs van de Koninklijke strijdkrachten der genie

Opleiding: Hij heeft een masterdiploma in HR Management van de Universiteit van Lund.

Externe functies: Lid van de Board of Directors van AP Pension (2014), Centraal bestuurslid van de Federatie van de Deense industrie (2018)

6. DAVID BOULANGER (FR)

Geboren: 1970

Positie: CSO, Executive Vice President Supply Chain

Werkervaring: David is in oktober 2020 in dienst gekomen bij Arla. Hij heeft 26 jaar ervaring in supply chain & operations en heeft diverse senior leidinggevende functies bekleed in verschillende regio's in de voedingsindustrie bij Mars, Mondelez en Danone. Voordat hij bij Arla kwam werken als Chief Supply Chain Officer, was hij Senior Vice President Operations op Danone's afdeling voor gespecialiseerde voeding, die wereldwijd actief was op het gebied van babyvoeding en medische voeding

Opleiding: David heeft een ingenieursdiploma van de École Civil des Mines de Paris in Frankrijk en een masterdiploma in wiskunde

Externe functies: Lid van de Board of Directors van Global Baby SAS (2021)

7. HANNE SØNDERGAARD (DK)

Geboren: 1965

Positie: CASO, Executive Vice President, Landbouw, Duurzaamheid & Communicatie

Werkervaring: Hanne werkt sinds 1989 voor Arla, eerst bij MD Foods en ging vervolgens naar het Verenigd Koninkrijk, waar ze een leidende rol had in het ontwikkelen van de bedrijfsactiviteiten van Arla in het Verenigd Koninkrijk. Ze werd Vice-CEO van Arla in het Verenigd Koninkrijk voordat ze in 2010 overstapte naar een wereldwijde marketingrol als Senior Vice President Merken en Categorieën. In 2016 werd ze CMO en Executive Vice President en trad ze toe tot het Executive Management Team van Arla. In januari 2021 werd Hanne benoemd tot Executive Vice President Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie

Opleiding: Ze studeerde bedrijfskunde aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus en aan de Harvard Business School

Externe functies: Lid van de Board of Directors van Arla Fonden (2012), lid van de Technische Universiteit van Denemarken (2016), lid van de Deense Stichting Klimaatbos (Klimaskovfonden), opgericht door het ministerie van Milieu in Denemarken (2021), Bestuurslid van de Deense Landbouw- en Voedselraad (2022)

8. PATRIK HANSSON (SE)

Geboren: 1967

Positie: CMO, Executive Vice President Marketing en Innovation

Werkervaring: Patrik heeft jarenlange ervaring bij internationale bedrijven in consumentengoederen op het gebied van binnen financiën, marketing, verkoop en algemeen bestuur. Patrik werkte 13 jaar bij Procter and Gamble, voornamelijk in marketingfuncties, voordat hij in oktober 2011 bij Arla kwam werken als vice-voorzitter Marketing en Sales in Zweden. In 2015 verhuisde hij naar Maleisië om het regionale hoofdkantoor van Arla in Zuidoost-Azië op te starten. In 2016 keerde hij terug naar Europa, waar hij de functies van Group Vice President in Zweden en later in Duitsland bekleedde, voordat hij in 2022 aantrad als CMO

Opleiding: Masterdiploma Technische Natuurkunde van Chalmers en een masterdiploma van de Universiteit van Göteborg

MANAGEMENT-VERGOEDING

ARLA'S BELONINGSBELEID VOOR DE DIRECTIELEDEN IS GERICHT OP HET STIMULEREN VAN GOEDE PRESTATIES EN WAARDECREATIE. HET BELEID WAARBORGT AFSTEMMING MET DE STRATEGISCHE KOERS VAN DE GROEP EN DE BELANGEN VAN ONZE MELKVEEHOUDERS.

We hebben een gestructureerde aanpak van ons beloningsbeleid waarbij salarissen niet vertekend worden door gender, nationaliteit of leeftijd.

Beloningsbeleid

De beloningspraktijk van Arla valt onder het beloningsbeleid dat door de Board of Directors (BoD) is vastgesteld en regelmatig wordt herzien. De BoD houdt hierbij rekening met de aanbevelingen van de Remuneration Committee (RemCo) die bestaat uit zes bestuursleden, waaronder de voorzitter en de vice-voorzitter. De RemCo dient als voorbereidende commissie voor zowel de BoD als de Board of Representatives (BoR), met speciale aandacht voor de BoD, BoR en de Executive Board. Een van de verantwoordelijkheden van de commissie is ervoor zorgen dat het beloningsbeleid, de beloningspraktijken en -programma's de strategie van Arla ondersteunen. Daarnaast moet het waarde creëren voor de coöperatieleden door hooggekwalificeerde verkopen vertegenwoordigers, directieleden, leidinggevenden en medewerkers op sleutelposities aan te trekken en te behouden. De RemCo vergadert vier maal per jaar.

Onze beloningspraktijken

De beloningspakketten zijn ontwikkeld om hooggekwalificeerde leidinggevenden te werven, te betrekken en te behouden en moeten tegelijkertijd

goede prestaties en bedrijfsresultaten stimuleren op de korte en lange termijn. In overeenstemming met de Scandinavische praktijk is het merendeel van de vergoeding vastgesteld. Dit zorgt ervoor dat de totale beloning afhankelijk is van het behalen van de financiële doelstellingen van Arla op korte en lange termijn. Alle directieleden en leden van het hoger management zijn in dienst op basis van internationale normen. Deze voorwaarden omvatten een adequaat niet-concurrentiebeding en beperkingen op het gebied van vertrouwelijkheid en loyaliteit.

Onze prestatiemaatstaven Board of Directors (BoD)

De vergoeding die aan de BoD wordt verstrekt, bestaat uit een vaste vergoeding en omvat geen toeslagen. Afgezien van een minimale reis-kostenvergoeding wordt er geen extra compensatie geboden voor het bijwonen van vergaderingen en commissies. Leden van de BoD ontvangen echter een vaste jaarlijkse vergoeding indien zij lid zijn van een gebiedsoverstijgende BoR-werkgroep of -commissie. Deze aanpak heeft als doel ervoor te zorgen dat de BoD zich vooral richt op de lange-termijnbelangen van de coöperatie.

De vergoeding van de BoD wordt om de twee jaar geëvalueerd en aangepast, en deze aanpassingen worden goedgekeurd door de BoR. De meest recente

aanpassing was in 2022. Voor meer specifieke informatie over de bedragen verwijzen we naar pagina 139.

Executive Board en Executive Management Team (EMT)

Het vergoedingskader en -aanpak voor zowel de Executive Board als het EMT (gezamenlijk aangeduid als directieleden) zijn identiek. De vergoeding van de Executive Board wordt jaarlijks beoordeeld door de BoD op basis van aanbevelingen van de RemCo. Voor meer specifieke informatie over de bedragen, zie pagina 139. De vergoeding voor het EMT wordt bepaald door de CEO.

Het beloningspakket voor directieleden is gebaseerd op externe benchmarks in de Europese en internationale FMCG-sector (consumentenartikelen). Dit zorgt voor een concurrerende en evenwichtige combinatie van vaste en variabele beloningen. Daarnaast omvat het pakket pensioenpremies en beloningen in natura, zoals een auto van de zaak, telefoon, enz.

Plannen voor toeslagen op korte en lange termijn

De hoogte van de vaste vergoeding wordt bepaald op basis van de ervaring, bijdrage en functie binnen de organisatie; de variabele vergoeding is een weerspiegeling van de prestaties ten opzichte van de jaarlijkse bedrijfsdoelstellingen. Het variabele

beloningsgedeelte bestaat uit twee gedeeltes: een jaarlijks short-term incentive plan (STI) en een long-term incentive plan (LTI). Het STI bestaat voor alle directieleden uit dezelfde elementen. In 2023 werd er een duurzaamheidscomponent, uitgedrukt als scope 1 en 2 CO₂e-reducties, als vijfde component toegevoegd aan de STI. De belangrijkste componenten van het LTI zijn de volumegroei van de strategische merken en de prestaties van de groep ten opzichte van een groep vergelijkende ondernemingen. Zie onderstaande afbeelding.

Variabele beloningscomponenten Executive Management Team

	Short-term incentive (STI)	Long-term incentive (LTI)
Winst	•	
Efficiëntie	•	
Leiderschap	•	
Duurzaamheid (nieuw)	•	
Volumegroei strategische merkproducten	•	•
Prestaties t.o.v. een referentiegroep	•	•

EERLIJKE EN TRANSPARANTE FISCAL PRAKTIJKEN

OMDAT WE HET BELANG VAN BELASTINGEN VOOR ZOWEL ECONOMISCHE ALS SOCIALE VOORUITGANG ERKENNEN, ZETTEN WE ONS VOLLEDIG IN OM ONS EERLIJKE DEEL AAN BELASTINGEN TE BETALEN EN TRANSPARANTE RAPPORTAGE OVER ONZE FISCAL ACTIVITEITEN TE BEVORDEREN.

Onze verantwoordelijke en transparante belastingbeleid is geworteld in onze bedrijfsidentiteit en strategie. Deze aanpak sluit ook aan op onze toewijding aan de Doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling (Sustainable Development Goals (SDG's)) van de VN, waarbij onze belastingbetalingen direct en indirect bijdragen aan de meeste SDG's. Met name onze fiscale praktijken hebben een aanzienlijke impact op SDG nummer 16, die het belang onderstreept van de ontwikkeling van doeltreffende, verantwoordingsplichtige en transparante instellingen.

Open dialoog

Het waarborgen van de naleving van de belastingwetgeving in de landen waar we actief zijn en waarde creëren, en het transparant rapporteren over onze belastingzaken zijn voor ons van het grootste belang. Daarom streven we naar een open dialoog met belastingautoriteiten en belastinggemeenschappen om transparantie met betrekking tot onze bedrijfsactiviteiten en belastingzaken te bevorderen. Ter ondersteuning hiervan zijn we vrijwillige, verbeterde relaties aangegaan met de belastingautoriteiten in een aantal van onze kernmarkten, en geven we reacties op openbare raadplegingen en input voor toekomstige wetgeving in samenwerking met brancherelevante bedrijfsgroepen.

Fiscaal beleid

Onze wereldwijde belastingafdeling is zo gestructureerd dat wij over een robuust bestuur in belastingzaken beschikken. We implementeren een passend beleid, hebben deskundig personeel in dienst en stellen effectieve

belastingcontroles en -procedures vast. Bovendien zijn de rollen en verantwoordelijkheden rond ons fiscaal beleid en beheer vastgelegd in ons interne wereldwijde belastingbeleid, dat wordt beoordeeld en goedgekeurd door de CFO van Arla.

Coöperatieve belasting en vennootschapsbelasting

Arla opereert als een coöperatie, waarbij onze leden tevens onze leveranciers zijn. Hierdoor wordt de winst niet binnen het bedrijf ingehouden, maar uitgekeerd aan onze leden in de vorm van een zo hoog mogelijke prijs voor de geleverde melk. Als Deense coöperatie is Arla Foods amba onderworpen aan de belastingregels voor Deense coöperaties, die belastbaar zijn op basis van de fiscale waarde van hun eigen vermogen. Arla heeft meerdere dochterondernemingen wereldwijd. Deze dochterondernemingen zijn voornamelijk (besloten) vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (BV's) die zijn onderworpen aan reguliere vennootschapsbelasting.

Waardecreatie en belastingbijdrage

In 2023 genereerde Arla een totale waarde van 6,5 miljard euro uit de geleverde melk. De melk afkomstig van onze melkveehouders was goed voor 6,0 miljard euro aan melkbetalingen, terwijl andere melkveehouders 402 miljoen euro aan melkbetalingen ontvingen. Bijgevolg is 98% van de waarde die direct uit de geleverde melk wordt gegenereerd, onderworpen aan belasting op bedrijfsniveau, in overeenstemming met de lokale belastingwetgeving. Naast de waarde en belastingen die direct uit de geleverde melk worden gegenereerd, breiden onze activiteiten zich uit en genereren deze waarde in de samenleving via verschillende soorten belastingbetalingen, die door Arla worden gedragen of geïnd.

Eerlijke fiscale praktijken

Om ervoor te zorgen dat Arla een eerlijke belasting betaalt in de landen waar we actief zijn, worden transacties tussen Arla-coöperaties zorgvuldig bepaald en gedocumenteerd in overeenstemming

met de richtlijnen voor verrekenprijzen van de OESO, zodat de transacties onder marktvoorwaarden worden uitgevoerd en in overeenstemming met de gegenereerde waarde.

Als onderdeel van onze eerlijke fiscale praktijken evalueren we voortdurend de beschikbare belastingtoeslagen en vrijstellingen om ervoor te zorgen dat het gebruik ervan altijd in commerciële substantie wordt verankerd. Zo heeft de Deense joint taxation group, in overeenstemming met de Deense wet op de fiscale afschrijvingen, gebruik gemaakt van de verhoogde belastingafschrijvingsgrondslag voor nieuw aangekochte bedrijfsmiddelen met een groen profiel.

Aanwezigheid in niet-coöperatieve rechtsgebieden

Arla is niet gevestigd in de rechtsgebieden die door de Raad van de Europese Unie zijn aangemerkt als niet-coöperatieve rechtsgebieden voor belastingdoeleinden (volgens update van 17 oktober 2023).

ONZE FISCAL GRONDBEGINSELEN

Onze fiscale praktijken sluiten aan op de wereldwijde gedragscode van Arla, ondersteund door een reeks essentiële fiscale grondbeginselen die door de Board of Directors zijn goedgekeurd:

- We streven ernaar het juiste en passende bedrag aan belastingen te rapporteren op basis waarvan waarde wordt gecreëerd
- We verplichten ons ertoe om de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en te zorgen voor naleving van wettelijke voorschriften in alle rechtsgebieden waarin wij actief zijn
- We maken geen gebruik van belastingparadijzen om de belastingverplichtingen van Arla te verlagen
- We stellen geen belastingstructuren op die gericht zijn op belastingontwijking, geen commerciële inhoud hebben en niet voldoen aan de geest van de wet
- We zijn transparant over ons fiscale beleid en fiscale positie
- Onze bekendmakingen vinden plaats in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving en verslagleggingsregels, zoals IFRS
- We bouwen voort op goede relaties met de belastingautoriteiten en vertrouwen erop dat transparantie, samenwerking en een proactieve houding de omvang van geschillen tot een minimum beperken



Waarde genereren door melkproductie
98% van de waarde die rechtstreeks wordt gegenereerd uit de melk die door onze melkveehouders wordt geleverd, is onderworpen aan belasting op bedrijfsniveau.

Wereldwijde minimumbelasting (Pillar Two)

Op 15 december 2022 bereikte de Raad van de Europese Unie unaniem een akkoord over de uitvoering van de EU-richtlijn minimumbelasting (Pillar Two). De richtlijn verplicht lidstaten om de regels uiterlijk op 31 december 2023 in nationaal recht om te zetten. Pillar Two is bedoeld om ervoor te zorgen dat grote groepen (d.w.z. groepen met een omzet van 750 miljoen euro of meer in ten minste twee van de laatste vier jaar) een minimum effectief belastingtarief van 15% krijgen per fiscaal rechtsgebied.

Bij Arla verwelkomen we de onderliggende intentie van het initiatief om een norm te stellen voor een wereldwijde minimumbelasting. Arla heeft actief deelgenomen aan de ondersteuning van de nationale implementatie van de regels in Denemarken (de fiscale jurisdictie van de moedermaatschappij van de groep, Arla Foods amba).

Verwachte effecten van Pillar Two voor Arla

Arla valt binnen het toepassingsgebied van de Pillar Two-regels, volgens welke Arla Foods amba de Ultimate Parent Entity ('UPE') van de groep is. Als gevolg hiervan zullen, in het geval dat Arla aanvullende belastingen moet betalen voor het verschil tussen haar effectieve belastingtarief per

rechtsgebied en het wereldwijde minimumbelastingtarief van 15%, aanvullende belastingbetalingen op grond van de regels van Pillar Two aan het land Denemarken worden betaald.

Om de mogelijke toekomstige financiële gevolgen van de Pillar Two-regels en andere gerelateerde lokale belastingregels te beoordelen, volgen we voortdurend de ontwikkeling en inwerkingtreding van deze regels in de landen waar we actief zijn.

Hoewel is vastgesteld dat ons effectieve belastingtarief ruim boven de 15% ligt in de meeste rechtsgebieden waar we actief zijn, hebben we een paar rechtsgebieden geïdentificeerd, voornamelijk in het Midden-Oosten, waar het effectieve belastingtarief lager is dan 15%. Dit is voornamelijk te wijten aan de nationale wetgeving in deze rechtsgebieden die ofwel geen vennootschapsbelasting heft of een belastingtarief oplegt dat lager is dan het minimum van 15%.

Op basis van voorlopige analyses verwacht de groep dat de impact van Pillar Two-regels zal resulteren in een immateriële financiële impact voor het boekjaar 2024.

Zie Noot 5.1 op pagina 136 voor meer informatie over belastingen.

Acties en middelen

VERANTWOORDELIJKE BEDRIJFSVOERING

Verantwoordelijke bedrijfsvoering

Arla heeft een ambitieus plan om te groeien en we vinden het belangrijk hoe we dat plan gaan uitvoeren. Eerlijkheid en transparantie zijn de cruciaal voor ons bedrijf en de waarde die we creëren voor onze melkveehouders, medewerkers en andere belanghebbenden. Verantwoordelijke bedrijfsvoering gaat verder dan naleving. Het gaat over het respecteren van onze Arla-waarden, het bevorderen van openheid en transparantie, en maakt deel uit van ons streven naar het op ethische wijze uitvoeren van onze bedrijfsactiviteiten.

Verantwoordelijke bedrijfsvoering staat beschreven in onze Gedragscode. De Gedragscode bevat informatie over alle aspecten van ons bedrijf en moet worden toegepast tijdens alle beslissingen die worden genomen, op alle niveaus en overal in Arla. Onze Gedragscode omvat vier hoofdthema's: Verantwoordelijk bedrijf, Vertrouwen

in producten, Zorg voor het milieu en dierwelzijn en Verantwoorde relaties. Dit omvat onder meer hoe we handelen met betrekking tot anticorruptie en omkoping, mensenrechten, fraude, belastingen, boekhouding, vertrouwelijkheid, relatie met onze zakenpartners en leveranciers, voedselveiligheid, productkwaliteit en milieu- en sociale effecten in onze waardeketen.

De gebieden die het meeste risico lopen op fraude, corruptie en omkoping, zijn onze activiteiten in het Midden-Oosten, Nigeria, Centraal- en Zuidelijk Afrika, Bangladesh, Indonesië en Zuid-Amerika. Daarnaast leggen we in het Verenigd Koninkrijk als reactie op strengere lokale regelgeving een sterke nadruk op anticorruptie- en anti-omkopingsmaatregelen.

Onderzoeken naar fraude

Overtredingen van de Gedragscode en regelgeving nemen wij serieus. Als medewerkers of belanghebbenden van

Inzet voor verantwoorde groei
Arla's Gedragscode bevat informatie over alle aspecten van ons bedrijf en moet worden toegepast tijdens alle beslissingen die worden genomen, op alle niveaus en overal in het bedrijf.




mening zijn dat onze gedragscode is geschonden, worden zij aangemoedigd om dit bij ons te melden. Onze klokkenluidersservice, Ethics Line, is beschikbaar voor alle medewerkers en andere belanghebbenden om hun zorgen te uiten. Deze dienst is beschikbaar op de Arla-website in 30 verschillende talen.

We vergroten het bewustzijn van onze bedrijfscultuur via ons inwerkproces, dat training omvat en nieuwe werknemers vertrouwd maakt met onze gedragscode. We meten bekendheid van onze Ethics Line door een zelfbeoordeling van de naleving uit te voeren van 37 entiteiten in de internationale bedrijfsactiviteiten van Arla, en we nemen de bewustmakingsvragen van de Ethics Line verder op in onze on-ground risicobeoordelingen (zie pagina 63 voor details).

In 2023 zijn 96 meldingen gedaan bij de Ethics Line (zie pagina 63 voor details). Alle klachten worden onderzocht door de ethische commissie en aan de CEO gemeld.

Over het algemeen hanteren wij een samenhangend systeem van interne controles, die regelmatig op doeltreffendheid en toereikendheid worden getoetst.

Beleidsregels 

 [Beleid inzake verantwoordelijke politieke betrokkenheid](#)


 [Betalingsbeleid](#)

 [Wereldwijd inkoopbeleid](#)

 [Richtlijn ter bestrijding van omkoping](#)


 [Beleid inzake gegevensethiek](#)

 [Gedragscode - Onze verantwoordelijkheid](#)

 [Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners](#)

 [Klachtenbeleid](#)

 [Verantwoord marketingbeleid](#)

 [Milieu- en energiebeleid en groene ambitie 2050](#)

Verantwoordelijke marketing

Bij Arla verkopen we onze producten via verschillende kanalen rechtstreeks aan consumenten. Het is ons streven en onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat al onze producten en merken op verantwoorde wijze op de markt worden gebracht; op een niet-misleidende manier worden gepresenteerd, voedings- en gezondheidsclaims overbrengen in overeenstemming met internationale normen en lokale wetgeving, en ervoor zorgen dat onze consumenten worden geïnformeerd om beslissingen te kunnen nemen als onderdeel van een evenwichtig en duurzaam voedingspatroon. Bovendien hebben we ervoor gekozen om speciale voorzieningen te treffen voor kinderen, waarbij we ons ertoe verbinden geen producten die niet voldoen aan de strikte voedingscriteria op de markt te brengen voor kinderen jonger dan 12 jaar.

Politieke betrokkenheid en lobbyen

Voor een grote zuivelcoöperatie als Arla is het belangrijk om lobbyactiviteiten te ontplooiën, omdat het vertegenwoordigt, invloed op nieuwe wetgeving mogelijk maakt, toegang geeft tot belangrijke informatie, risico's beperkt en samenwerking bevordert. Door middel van betrokkenheid kunnen wij groei ondersteunen en uitdagingen in de sector aanpakken, en met onze expertise en ervaring kunnen wij waardevolle input leveren voor een beter begrip van onze sector.

In overeenstemming met ons beleid bieden of geven wij nooit bijdragen aan politieke partijen.

In 2023 was onze politieke betrokkenheid voornamelijk gericht op klimaatgerelateerde wijzigingen in de regelgeving met betrekking tot CO₂-belasting en duurzame landbouwpraktijken. We werkten ook samen met brancheleden om ervoor te zorgen dat de wetgeving met betrekking tot verpakkingen en recycling betekenisvol is, en voedselveiligheid en functionaliteit prioriteit krijgen. Onze activiteiten met betrekking tot betrokkenheid sluiten aan op de belangrijkste bedrijfsrisico's en zijn verankerd in onze Future 26-strategie en onze toezeggingen om het doel van 1,5 graden van het klimaatverdrag van Parijs te halen.

Verantwoord beheer van de toeleveringsketen

Onze leveranciers uit de hele wereld hebben een grote invloed op onze duurzaamheidsprestaties en wij verwachten dan ook dat zij instemmen met onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners. Deze code regelt aspecten op het gebied van milieu, maatschappij, bedrijfsethiek en mensenrechten. Ons wereldwijd inkoopbeleid schetst op zijn beurt duidelijke en consistente inkooppraktijken, die van fundamenteel belang zijn voor de samenwerking met onze leveranciers. Door onze inkoopovereenkomst te ondertekenen, maken

onze leveranciers kennis met onze belangrijkste duurzaamheidsdoelstellingen en de bijbehorende acties die zij moeten ondernemen om hun klimaat- en milieuvoetafdruk te minimaliseren.

We werken nauw samen met onze leveranciers om de milieu- en sociale impact in de hele toeleveringsketen effectief aan te pakken. Voor meer informatie over onze inspanningen om de impact op het klimaat te verminderen, zie pagina's 33-42. Voor meer informatie over hoe we de risico's in verband met risicovolle grondstoffen beperken, zie pagina's 45-51. Voor meer informatie over hoe we ervoor zorgen dat de mensenrechten in de toeleveringsketen worden nageleefd, zie pagina's 62-63.

Eerlijke betalingsvoorwaarden

Eerlijke betalingsvoorwaarden, zoals redelijke betalingstermijnen en transparante afspraken, bevorderen vertrouwen, versterken zakelijke relaties en stimuleren de samenwerking tussen Arla en onze leveranciers. Het op tijd betalen van leveranciers, met name onze coöperatieleden, is cruciaal, aangezien tijdige betalingen zorgen voor duurzaamheid en groei. We hebben onze betalingsvoorwaarden in overeenstemming gebracht

met de praktijken in de sector zoals beschreven in ons Betalingsbeleid.

In 2023 kostte het ons gemiddeld 52 dagen om een factuur te betalen (mediaan 38 dagen). Onze belangrijkste leveranciers zijn de melkveehouders die rauwe melk leveren. Zij worden het meest kwetsbaar gezien vanwege hun afhankelijkheid van onze betalingen. Gemiddeld duurde het 15 dagen voordat wij de melkveehouders betaalden, terwijl het bij andere leveranciers 60 dagen duurde.

Gegevensethiek

Arla vindt het belangrijk ervoor te zorgen dat gegevens op een correcte en

ethische manier worden behandeld, en we zijn ons bewust van de toenemende kans op gevolgen met betrekking tot het gebruik van gegevens. In 2023 hebben we de implementatie van ons beleid voor gegevensethiek voortgezet door een commissie voor gegevensethiek in te stellen, om relevante dilemma's te bespreken en aanbevelingen te doen met betrekking tot het gebruik van gegevens. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de beleidsprincipes. We zullen onze activiteiten evalueren om te bepalen hoe we het bewustzijn van gegevensethiek het beste in het bedrijf kunnen blijven verankeren.



Doelstellingen en vooruitgang

MAN-VROUWVERHOUDING BOARD OF DIRECTORS

Diversiteitsontwikkeling binnen de BoD

Een goede man-vrouwverhouding in de Board of Directors (BoD) is belangrijk, enerzijds om de vertegenwoordiging van zowel vrouwen als mannen op leidinggevend niveau te verzekeren en anderzijds om te zorgen voor uiteenlopende

perspectieven binnen het bedrijf. Het waarborgen van genderdiversiteit in de BoD is in Denemarken ook een wettelijke vereiste. De huidige BoD bestaat uit 19 leden, waaronder 14 coöperatieleden, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe leden. In overeenstemming met artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening, tellen alleen leden die tijdens de algemene vergadering van de BoR zijn gekozen mee in het cijfer voor genderdiversiteit binnen de BoD. De door de BoR gekozen leden zijn de 14 vertegenwoordigers van coöperatieleden en twee externe leden. Vier van deze 16 gekozen bestuursleden van de BoR zijn vrouwen, wat in 2023 een verhouding weerspiegelt van 25% vrouwen en 75% mannen. Een nieuwe doelstelling voor de 2026-strategie werd in 2023 vastgesteld. We richten

daarom op een aandeel van 30% vrouwen in onze Board of Directors in 2026, tegenover 25% in 2023.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De man-vrouwverhouding wordt berekend aan de hand van het aandeel vrouwen in de Board of Directors op 31 december. De man-vrouwverhouding wordt berekend op basis van de leden van de BoD die door de algemene vergadering van de BoR zijn gekozen, uitgezonderd werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs van de BoD.

Man-vrouwverhouding in de Board of Directors

	2023	2022	2021	2020	2019
Aandeel vrouwen in de Board of Directors (BoD)	25%	25%	13%	13%	13%

AANWEZIGHEID BIJ VERGADERINGEN VAN DE BOD

Ontwikkeling van aanwezigheid bij vergaderingen

Het bijwonen van vergaderingen door de leden van de BoD zorgt ervoor dat alle melkveehouders en medewerkers van Arla vertegenwoordigd zijn bij belangrijke strategische beslissingen. De

bestuursleden van Arla zijn zeer betrokken en in de regel wonen alle leden van de BoD elke vergadering bij, tenzij ze wegens gezondheidsredenen zijn verhinderd. In 2023 vonden er 12 gewone bestuursvergaderingen en één buitengewone vergadering plaats. De aanwezigheid bij bestuursvergaderingen bleef op hetzelfde niveau als vorig jaar. Informatie over de leden van de raad staat op pagina's 77-78.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD wordt berekend als de som van het aantal reguliere bestuursvergaderingen dat per bestuurslid wordt bijgewoond in verhouding tot de totale mogelijke aanwezigheid.

De huidige BoD bestaat uit 14 coöperatieleden, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. Bij de berekening van de aanwezigheid bij vergaderingen worden alle 19 leden van de BoD meegeteld.

Aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD

	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal vergaderingen	12	12	12	10	10
Aanwezigheid	99%	98%	98%	99%	96%

Beleid en overige

Onze Gedragscode dient als paraplu voor ons beleid. Hieronder schetsen we een aantal van onze bestuursgerelateerde beleidslijnen. Onze Gedragscode en ander beleid op het gebied van bestuur, zoals onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners, ons beleid inzake verantwoordelijke marketing, ons beleid inzake milieu- en energiebeheer en de groene ambitie voor 2050, en ons klachtenbeleid worden uitgebreider beschreven in de hoofdstukken over milieu en sociaal.

Beleid inzake verantwoordelijke politieke betrokkenheid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het doel van ons beleid inzake verantwoordelijke politieke betrokkenheid is te zorgen voor een open en transparante betrokkenheid bij politieke belanghebbenden, politieke steun te verwerven voor de zuivelsector en de ontwikkeling van innovatieve, duurzame zuivelproducten te bevorderen, met inachtneming van ethische bedrijfsvoering en relevante regelgevingskaders.

Arla's activiteiten op het gebied van politieke betrokkenheid vallen onder Arla's Gedragscode, die in synergie is met de 10 bedrijfsprincipes van het Global Compact-initiatief van de VN, evenals de Gedragscode voor transparantieregisters van de EU.

Om deel te kunnen nemen in de politieke betrokkenheid in de EU heeft Arla zich in augustus 2014 ingeschreven in het transparantieregister van de EU onder registratienummer 479299526321-12 en de gedragscode voor de betrekkingen met de EU-instellingen en hun leden, ambtenaren en andere personeelsleden ondertekend.

Beleidsbeheer

De Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) is eigenaar van het beleid en de operationele verantwoordelijkheid ligt bij de Senior Vice President Corporate Communications. Een driemaandelijks stuurgroep is verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering.

Betalingsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het doel van ons betalingsbeleid is het creëren van de basisprincipes waarmee betalingen aan leveranciers worden uitgevoerd. Met andere woorden, om het betalingsgedrag van alle leveranciersbetalingen in een gemeenschappelijke richting te sturen

en ervoor te zorgen dat deze op een consistente manier worden uitgevoerd.

Ons betalingsbeleid is van toepassing op alle betalingen van leveranciers en bepaalt onze standaard betalingsvoorwaarden, factureringsvereisten en procedures. Onze standaard betalingstermijn is 60 dagen. Als er geen overeenkomst is met de leverancier, is de standaard betalingstermijn 30 dagen. In ons betalingsbeleid zijn de standaard betalingstermijnen voor onze melkveehouders, die twee keer per maand betaald worden, apart vastgelegd. Daarnaast kunnen bepaalde strategische leveranciers die deelnemen aan financieringsprogramma's langere betalingstermijnen hebben. Lees hier meer over op pagina 85. Wij betalen overheden, nutsbedrijven en financiële instellingen altijd op de vervaldag zoals op de factuur vermeld. Betalingen binnen minder dan 60 dagen voor voorkeursleveranciers of leveranciers die in behandeling zijn, kunnen plaatsvinden met goedkeuring van het Head of Procurement en in minder dan 30 dagen met goedkeuring van de Vice President of Finance of de Chief Financial Officer.

Beleidsbeheer

Het leiderschap van onze financiële organisatie en de lokale Finance Managers binnen Arla hebben de belangrijkste verantwoordelijkheid voor het uitrollen van dit beleid, het initiëren van een dialoog hierover en het afhandelen van cases. Het updaten van het beleid valt onder de verantwoordelijkheid van onze wereldwijde financiële organisatie.

Wereldwijd inkoopbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Duidelijke en consistente inkoopmethoden zijn van fundamenteel belang om de risico's voor voedselveiligheid, het milieu en de mensenrechten in onze toeleveringsketen te minimaliseren. Ons beleid bevat 11 principes voor inkoop om te zorgen voor een duidelijk en uniform proces bij de aankoop van goederen en diensten om kosten, risico's en de gevolgen voor het milieu en mensenrechten te verminderen. Naast andere procedurele vereisten verplicht het beleid ook tot naleving van de gedragscode voor leveranciers en zakenpartners van Arla Foods.

Beleidsbeheer

Dit beleid is van toepassing op alle aankopen bij externe leveranciers van goederen en/of diensten, met één uitzondering: de aankoop van rauwe melk die op de melkbalans is geregistreerd. Het beleid is van toepassing op alle medewerkers van Arla. De wereldwijde inkoopafdeling heeft echter de afgehele verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit beleid. Corporate Finance is verantwoordelijk voor het

vaststellen en implementeren van goedkeuringslijmieten en delegatierechten en het afhandelen van eventuele vragen hierover.

Richtlijn ter bestrijding van omkoping

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Onze richtlijn ter bestrijding van omkoping beschrijft de verantwoordelijkheden bij het observeren en handhaven van ons standpunt over omkoping en corruptie, en biedt informatie en richtsnoeren over hoe omkopings- en corruptiekwesties kunnen worden herkend en aangepakt. Arla zet zich in om alle zaken op een eerlijke en ethische manier te doen. We hanteren een nultolerantiebeleid ten aanzien van omkoping en corruptie en we zetten ons in om professioneel, eerlijk en integer te handelen in al onze zakelijke transacties en relaties, overal waar we actief zijn. Verder zetten we ons in voor het implementeren en handhaven van effectieve systemen om omkoping en corruptie tegen te gaan. Deze richtlijn is van toepassing op alle personen die voor of namens Arla werken, in welke hoedanigheid dan ook.

Beleidsbeheer

Het Executive Management Team (EMT) van Arla heeft de afgehele verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat deze richtlijn voldoet aan onze ethische verplichtingen en dat iedereen die onder onze controle staat deze naleeft. De afdeling Global Legal Services van Arla is er verantwoordelijk voor dat deze richtlijn voldoet aan onze wettelijke verplichtingen. Het management van Arla op alle niveaus is ervoor verantwoordelijk dat degenen die aan hen rapporteren deze richtlijn begrijpen en naleven en dat zij er voldoende en regelmatig training over krijgen.

Beleid inzake gegevensethiek

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Bij Arla hanteren we hoge ethische normen voor de manier waarop we zaken doen. Het doel van het beleid is het vaststellen van een hoge standaard voor gegevensethiek waaraan we ons willen houden, en om onze toewijding aan een verantwoord gebruik van gegevens te benadrukken. Wanneer we besluiten gegevens te gebruiken voor onze bedrijfsactiviteiten passen wij de leidende beginselen voor gegevensethiek toe, waarbij de nadruk ligt op de vijf principes: menselijke waardigheid, verantwoordelijkheid, gelijkheid en eerlijkheid, vooruitstrevendheid en diversiteit.

Beleidsbeheer

Het beleid wordt aangestuurd door het EMT en een commissie voor data-ethiek bespreekt en doet aanbevelingen voor beslissingen over gegevens-ethische kwesties.

De verkoop van onze Puck® mozzarella-producten droeg positief bij aan onze omzetgroei van 3,2% in MENA.



PUCK®
MOZZARELLA

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



Primaire overzichten

88	Resultatenrekening
88	Totaalresultaat
89	Winstverdeling
90	Balans
91	Eigen vermogen
94	Kasstroom

Toelichting

96	Algemene toelichting
99	Noot 1: Omzet en kosten
105	Noot 2: Netto werkkapitaal
108	Noot 3: Ingezet kapitaal
116	Noot 4: Financiering
136	Noot 5: Overige

RESULTATENREKENING

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022	Ontwikkeling
Omzet	1,1	13.674	13.793	-1%
Productiekosten	1,2	-10.894	-11.145	-2%
Brutowinst		2.780	2.648	5%
Verkoop- en distributiekosten	1,2	-1.764	-1.771	0%
Beheerskosten	1,2	-459	-439	5%
Overige bedrijfsopbrengsten	1,3	113	162	-30%
Overige bedrijfskosten	1,3	-121	-131	-8%
Aandeel in de resultaten na belastingen van joint ventures en deelnemingen	3,3	51	60	-15%
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		600	529	13%
Specificatie:				
EBITDA		1.079	1.001	8%
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	1,2	-479	-472	1%
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		600	529	13%
Financiële baten	4,2	135	120	13%
Financiële lasten	4,2	-280	-200	40%
Winst vóór belastingen		455	449	1%
Belastingen	5,1	-56	-49	14%
Netto winst		399	400	0%
Toegewezen als volgt:				
Winst toekomstend aan Arla Foods amba		380	382	-1%
Aandeel derden		19	18	6%
Totaal		399	400	0%

TOTAALRESULTAAT

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022
Netto winst		399	400
Overig resultaat			
Posten die later niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen	4,7	-19	-1
Belasting over herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen		4	2
Overig resultaat van joint ventures en deelnemingen		-3	-
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten	4,4	-141	225
Aanpassingen van de reële waarde van bepaalde financiële activa		-2	-3
Wisselkoers		-47	-48
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:		9	-19
Overig resultaat, na aftrek van belastingen		-199	156
Totaalresultaat		200	556
Toegewezen als volgt:			
Aandeel Arla Foods amba		181	538
Aandeel derden		19	18
Totaal		200	556

Financiële opmerkingen

Het totaalresultaat bestaat uit de gerealiseerde winst over het jaar en andere nog te realiseren waardeveranderingen die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt.

De winst over het jaar bedroeg EUR 399 miljoen (2022: EUR 400 miljoen) en de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten bedroegen EUR -199 miljoen (2022: EUR 156 miljoen).

Niet-gerealiseerde resultaten bestonden voornamelijk uit niet-gerealiseerde waarde aanpassingen op afdekkingsinstrumenten van EUR -141 miljoen en aanpassingen in verband met de omrekening van vreemde valuta's van EUR -47 miljoen.

WINSTVERDELING

(EUR miljoen)	2023	2022
Netto winst	399	400
Aandeel derden	-19	-18
Winst toekomstend aan Arla Foods amba	380	382
Winstverdeling:		
Aanvullende betaling voor melk	252	260
Rente op ingebracht individueel kapitaal	18	9
Totaal aanvullende betaling	270	269
Toegevoegd aan eigen vermogen:		
Gemeenschappelijk kapitaal (reserve voor bijzondere doeleinden)	69	74
Individueel kapitaal (bijgedragen individueel kapitaal)	41	39
Totaal toegevoegd aan eigen vermogen	110	113
Verdeelde winst	380	382

Financiële opmerkingen

De nabetaling over 2023 bedroeg EUR 270 miljoen inclusief rente (2022: EUR 269 miljoen). Dit kwam overeen met 2,07 eurocent/kg eigenaarmelk (2022: 2,15 eurocent/kg). Het bijgedragen individueel kapitaal droeg in 2023 een rente van 5,60%, wat overeenkomt met EUR 18 miljoen. De Board of Directors keurde een tussentijdse nabetaling goed van EUR 63 miljoen op basis van de eerste zes maanden van eigenaarmelkleveringen. Het resterende bedrag dat overeenkomt met EUR 207 miljoen zal in maart 2024 worden uitbetaald onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives.

Het consolideringsbeleid van Arla schrijft voor dat maximaal 1,00 eurocent/kg eigenaarmelk minus rente op bijgedragen individueel kapitaal wordt ingehouden. In 2023 kwam dit neer op een consolidering van 0,84 eurocent/kg eigenaarmelk (2022: 0,92 eurocent/kg), wat overeenkomt met EUR 110 miljoen (2022: EUR 113 miljoen). Volgens het consolideringsbeleid moeten de ingehouden winsten voor 1/3 verdeeld worden over individueel kapitaal (bijgedragen individueel kapitaal) en voor 2/3 over gemeenschappelijk kapitaal (reserves voor speciale doeleinden). Het aan het gemeenschappelijk kapitaal toegewezen bedrag wordt verminderd met EUR 18 miljoen, wat overeenkomt met de rente die is uitgekeerd in verband met de nabetaling. Daarnaast werd het

bijgedragen individueel kapitaal aangepast voor bedragen die werden uitgekeerd aan leden die een maximum van 7,8 eurocent individueel kapitaal per kilo eigenaarmelk behaald hebben.

NETTO WINST

2,9
eurocent/kg

380
mln EUR

STANDAARD VOORUITBETAALD MELKPRIJS

44,1
eurocent/kg

CONSOLIDERING

0,84
eurocent/kg

110
mln EUR

Individueel kapitaal	0,31	41
Gemeenschappelijk kapitaal	0,53	69

NABETALING

2,07
eurocent/kg

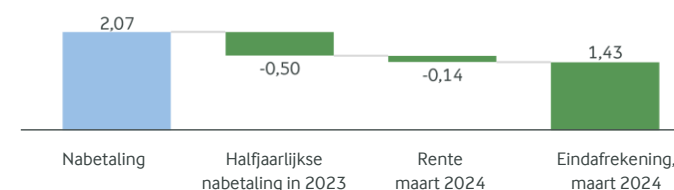
270
mln EUR

Nabetaling	1,93	252
Rente	0,14	18

PRESTATIEPRIJS

47,0
eurocent/kg

Nabetaling voor 2023 (eurocent/kg)



* Wij verwijzen naar Noot 1.4.1 voor meer informatie over de prestatieprijs.

BALANS

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022	Ontwikkeling
Activa				
Vaste activa				
Immateriële activa en goodwill	3.1	1.010	954	6%
Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	3.2	3.149	3.031	4%
Investerings in deelnemingen en joint ventures	3.3	560	565	-1%
Latente belasting	5.1	23	22	5%
Pensioenbeleggingen	4.7	21	16	31%
Overige vaste activa		25	23	9%
Totaal vaste activa		4.788	4.611	4%
Vlottende activa				
Vorraden	2.1	1.384	1.772	-22%
Handelsdebiteuren	2.1	1.145	1.267	-10%
Derivaten	4.5	132	239	-45%
Overige vorderingen	2.2	309	319	-3%
Effecten	4.5	403	432	-7%
Liquide middelen	4.1	138	106	30%
Totaal vlottende activa		3.511	4.135	-15%
Totaal activa		8.299	8.746	-5%

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022	Ontwikkeling
Totaal passiva				
Eigen vermogen				
Gemeenschappelijk kapitaal		2.211	2.150	3%
Individueel kapitaal		557	540	3%
Overige componenten van het eigen vermogen		13	203	-94%
Nabetaling aan melkveehouders		207	208	0%
Eigen vermogen toe te rekenen aan de coöperatielieden van Arla Foods amba		2.988	3.101	-4%
Aandeel derden		64	67	-4%
Totaal eigen vermogen		3.052	3.168	-4%
Verplichtingen				
Langlopende verplichtingen				
Pensioenverplichtingen	4.7	167	161	4%
Voorzieningen	5.2	31	28	11%
Latente belasting	5.1	83	86	-3%
Leningen	4.3	2.369	2.640	-10%
Totaal langlopende verplichtingen		2.650	2.915	-9%
Kortlopende verplichtingen				
Leningen	4.3	803	709	13%
Handelsdebiteuren en overige schulden	2.1	1.425	1.597	-11%
Voorzieningen	5.2	20	20	0%
Derivaten	4.5	43	36	19%
Overige kortlopende verplichtingen	2.2	306	301	2%
Totaal kortlopende verplichtingen		2.597	2.663	-2%
Totaal verplichtingen		5.247	5.578	-6%
Totaal passiva		8.299	8.746	-5%

EIGEN VERMOGEN

(EUR miljoen)	Gemeenschappelijk kapitaal			Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen				Nabetaling	Totaal eigen vermogen		
	Kapitaalrekening	Reserve voor speciale doeleinden	Totaal	Ingebracht individueel kapitaal	Op levering gebaseerde eigendomscertificaten	Geïnjecteed individueel kapitaal	Totaal	Reserve voor waarde-correctie van afdekkinginstrumenten	Reserve voor reële waarde via Overig resultaat	Reserve voor valuta-aanpassingen	Totaal	Totaal	Eigen vermogen toe te rekenen aan de coöperatieleden van Arla Foods ambas	Aandeel derden	Totaal eigen vermogen
Eigen vermogen per 1 januari 2023	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168
Netto winst	-	69	69	41	-	-	41	-	-	-	-	270	380	19	399
Overig resultaat	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Totaalresultaat	-9	69	60	41	-	-	41	-141	-2	-47	-190	270	181	19	200
Transacties met coöperatieleden	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transacties met minderheidsbelangen	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Halfjaarlijkse nabetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Nabetaling over 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Correcties in verband met omrekening van vreemde valuta's	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Totaal transacties met coöperatieleden	1	-	1	-17	-4	-3	-24	-	-	-	-	-271	-294	-22	-316
Eigen vermogen per 31 december 2023	895	1.316	2.211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2.988	64	3.052
Eigen vermogen per 1 januari 2022	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910
Netto winst	-	74	74	39	-	-	39	-	-	-	-	269	382	18	400
Overig resultaat	-1	-	-1	-	-	-	-	225	-3	-65	157	-	156	-	156
Totaalresultaat	-1	74	73	39	-	-	39	225	-3	-65	157	269	538	18	556
Transacties met coöperatieleden	2	-	2	-15	-5	-4	-24	-	-	-	-	-	-22	-	-22
Transacties met minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	-11
Halfjaarlijkse nabetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61	-61	-	-61
Nabetaling over 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-211	-211	-	-211
Correcties in verband met omrekening van vreemde valuta's	13	-	13	-10	-1	-6	-17	-	-	-	-	4	-	7	7
Totaal transacties met coöperatieleden	15	-	15	-25	-6	-10	-41	-	-	-	-	-268	-294	-4	-298
Eigen vermogen per 31 december 2022	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168

Uitleg over het eigen vermogen

Componenten van het eigen vermogen die door de statuten worden gereguleerd, kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdcategorieën: gemeenschappelijk kapitaal, individueel kapitaal en overige componenten van het eigen vermogen. De kenmerken van elke categorie eigen vermogen worden hieronder toegelicht.

Gemeenschappelijk kapitaal

Gemeenschappelijk kapitaal wordt naar zijn aard niet aan individuele leden toegewezen en bestaat uit de kapitaalrekening en de reserve voor speciale doeleinden. De kapitaalrekening vormt een sterke basis voor het eigen vermogen van de coöperatie, waarbij de clausule inzake niet-bijzondere waardevermindering, beschreven in de grondslagen voor financiële verslaggeving hieronder, waarborgt dat de rekening niet kan worden gebruikt voor betaling aan eigenaren. De reserve voor speciale doeleinden is een rekening die in buitengewone situaties kan worden gebruikt om eigenaren te compenseren voor verliezen of bijzondere waardeverminderingen die van invloed kunnen zijn op de voor uitkering in aanmerking komende winst. De bedragen die uit de jaarlijkse winstverdeling naar het gemeenschappelijke kapitaal worden overgebracht, worden op deze rekening verantwoord.

Individueel kapitaal

Individueel kapitaal is een component van het eigen vermogen dat aan elke eigenaar wordt toegewezen op basis van de geleverde melkvolumes. Individueel kapitaal bestaat uit ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal.

De op deze rekeningen geadmireerde bedragen worden, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives, uitbetaald als eigenaren de coöperatie verlaten. Rente wordt gecrediteerd op het bijgedragen individueel kapitaal en uitbetaald met de nabetaling.

Overige componenten van het eigen vermogen

Overige componenten van het eigen vermogen bestaan uit rekeningen die door IFRS zijn voorgeschreven. Het gaat om reserves voor waardecorrecties van afdekkinginstrumenten, de reserve voor correcties van de reële waarde van bepaalde financiële activa en de reserve voor omrekeningsverschillen in vreemde valuta.

Nabetaling

De rekening voor voorgestelde aanvullende betalingen vertegenwoordigt de transacties van nabetalings in het jaar en het saldo staat voor het bedrag dat na goedkeuring van het jaarverslag moet worden uitbetaald.

Aandeel derden

Aandeel derden omvat het aandeel van het groepsvermogen dat kan worden toegerekend aan houders van minderheidsbelangen in groepsvennootschappen.

Financiële opmerkingen

Het eigen vermogen daalde in 2023 met EUR 116 miljoen en bedroeg op 31 december 2023 in totaal EUR 3.052 miljoen (2022: EUR 3.168 miljoen). De solvabiliteit was 36%, berekend als eigen vermogen exclusief aandeel derden van EUR 2.988 miljoen, gedeeld door het balanstotaal van EUR 8.299 miljoen.

Totaalresultaat

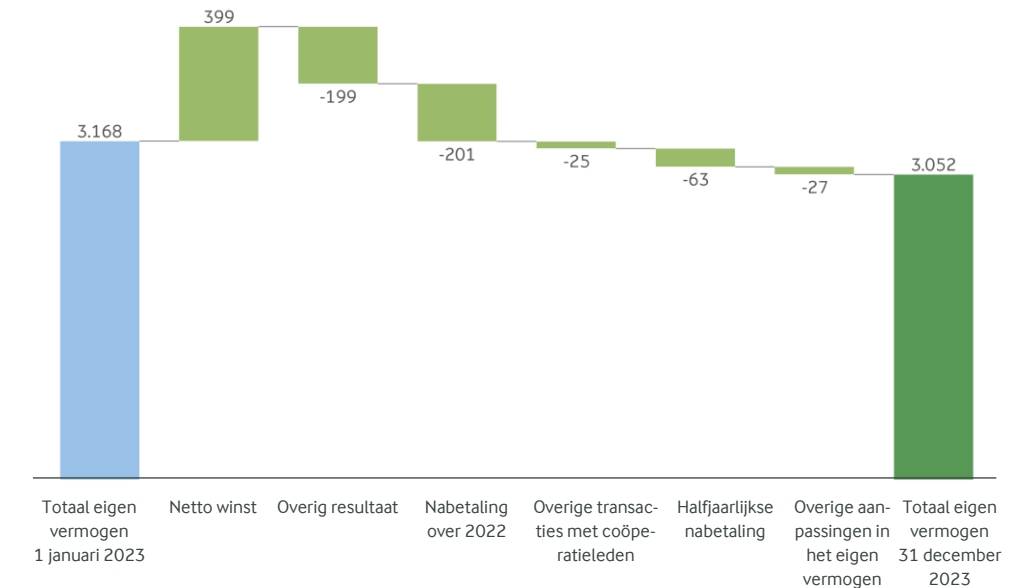
De winst over het jaar bedroeg EUR 399 miljoen (2022: EUR 400 miljoen) en de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten bedroegen EUR -199 miljoen (2022: EUR 156 miljoen). Overig resultaat omvat omzet en kosten, alsmede winsten en verliezen, die niet in de resultatenrekening worden opgenomen, en niet zijn gerealiseerd op balansdatum. Het overige resultaat van EUR -199 miljoen was het gevolg van negatieve waarde-aanpassingen op afdekkinginstrumenten, negatieve waarde-aanpassingen op in vreemde valuta gewaardeerde netto activa, en herwaardering van pensioenactiva en -verplichtingen.

Transacties met melkveehouders

De Board of Directors besloot tot een tussentijdse nabetaling van EUR 63 miljoen voor melkleveringen in de eerste zes maanden van het jaar. Voorgesteld werd een aanvullende nabetaling van EUR 207 miljoen uit te keren onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives. In totaal was dit een nabetaling van EUR 270 miljoen over het jaar, inclusief rente op bijgedragen individueel kapitaal.

In maart 2023 is er een nabetaling over 2022 van in totaal EUR 201 miljoen gedaan. Andere transacties met melkveehouders bedroegen netto EUR 25 miljoen. Dit bestond uit EUR 27 miljoen uitbetaald aan eigenaren die uittreden of zich terugtrekken uit de coöperatie en een bedrag van EUR 2 miljoen in verband met betalingen van nieuwe leden.

Ontwikkeling eigen vermogen (EUR miljoen)



Naar verwachting zal in 2024 EUR 28 miljoen worden uitbetaald aan eigenaren die ontslag nemen of zich terugtrekken, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives.

Overige aanpassingen in het eigen vermogen

Overige aanpassingen van het eigen vermogen bedroegen EUR -27 miljoen (2022: EUR -4 miljoen), gespecificeerd als transacties met minderheidsbelangen van

EUR -22 miljoen en wisselkoersaanpassingen van EUR -5 miljoen.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Hieronder beschrijven we hoe onze statuten en IFRS-regelgeving tot uiting komen in onze grondslagen voor financiële verslaggeving.

Gemeenschappelijk kapitaal

Verantwoord in de kapitaalrekening zijn technische posten, zoals herwaarderingen

van toegezegde pensioenregelingen, effecten van verkoop en verwerving van minderheidsbelangen in dochterondernemingen en valutaverschillen in het bij coöperatielieden geplaatste eigen vermogen. Bovendien wordt de kapitaalrekening beïnvloed door overeengekomen bijdragen van nieuwe coöperatielieden.

In de reserve voor speciale doeleinden wordt de jaarlijkse winstverdeling aan het gemeenschappelijk kapitaal opgenomen. Deze kan, op voorstel van de Board of

Directors, door de Board of Representatives worden toegepast voor de volledige of gedeeltelijke compensatie van materiële buitengewone verliezen of bijzondere waardeverminderingen overeenkomstig artikel 20.1, onder iii, van de statuten.

Individueel kapitaal

De componenten van het individuele kapitaal worden behandeld in artikel 20 van de statuten en in de algemene lidmaatschapsvoorwaarden.

Componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven als *ingebracht individueel kapitaal* hebben betrekking op bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstverdeling zijn uitgekeerd. De individuele saldi dragen een rente van CIBOR 12 maanden + 1,5%, die wordt goedgekeurd en uitbetaald samen met de nabetaling in het kader van de jaarlijkse winstverdeling.

Op leveringen gebaseerde eigendomscertificaten zijn componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven aan de Deense en Zweedse coöperatieleden, totdat deze componenten in 2010 werden beëindigd.

Geïnjecteerd individueel kapitaal betreft componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven in verband met fusies van coöperaties en wanneer nieuwe coöperatieleden tot de coöperatie toetreden.

Saldi van op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjekteerde individuele kapitaalcomponenten dragen geen rente.

Saldi van bijgedragen individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en bijgedragen individueel kapitaal kunnen worden uitbetaald gedurende drie jaar na beëindiging van het lidmaatschap van Arla Foods amba in overeenstemming met de statuten, onder voorbehoud van de goedkeuring van de Board of Representatives. Saldi worden uitgedrukt in de valuta die relevant is voor het land waar coöperatieleden zijn geregistreerd. Correctiebedragen in verband met de omrekening van vreemde valuta worden jaarlijks berekend en naar de kapitaalrekening overgeboekt.

Voorgestelde nabetalings aan coöperatieleden worden afzonderlijk onder het eigen vermogen verantwoord totdat deze door de Board of Representatives worden goedgekeurd.

Overige componenten van het eigen vermogen

De reserve voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten omvat de reële waardecorrectie van derivaten die zijn geclassificeerd als en voldoen aan de voorwaarden voor het afdekken van toekomstige kasstromen wanneer de afgedekte transactie nog niet is gerealiseerd.

De reserve voor correcties van de reële waarden via Overig resultaat bestaat uit de reële waardecorrecties van hypothecaire kredietobligaties die zijn geclassificeerd als financiële activa, gemeten tegen reële waarde via Overig resultaat.

De Reserve valutaomrekeningsverschillen omvat verschillen die ontstaan bij het omrekenen van wisselkoersen van de jaarrekening van buitenlandse ondernemingen,

inclusief waardecorrecties met betrekking tot activa en passiva die deel uitmaken van de netto-investering van de Groep, en waardecorrecties in verband met afdekkingstransacties ten behoeve van de netto-investering van de Groep.

Clausule niet-bijzondere waardevermindering

Volgens de statuten mag Arla Foods amba geen betalingen doen aan eigenaren als die de som van de kapitaalrekening en de aandelenrekeningen aantasten die door de wet en IFRS zijn voorgeschreven. De clausule niet-bijzondere waardevermindering wordt beoordeeld op basis van het meest recente jaarverslag dat in het kader van IFRS is gepresenteerd. Individuele kapitaal en de reserve voor bijzondere doeleinden vallen niet onder de clausule niet-bijzondere waardevermindering.

Er kan geen uitkering van individueel kapitaal plaatsvinden zonder consolidatie van een overeenkomstig bedrag naar hetzij het niet-toegewezen eigen vermogen van de Coöperatie, hetzij de individuele kapitaalrekeningen, hetzij de reserve voor speciale doeleinden, zoals omschreven in Artikel 20.1. i, ii en iii.

Aandeel derden

Dochterondernemingen worden volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel derden in de resultaten van het jaar en van het eigen vermogen in dochterondernemingen wordt opgenomen als onderdeel van respectievelijk de geconsolideerde resultaten en het eigen vermogen, maar wordt afzonderlijk vermeld.

Bij de eerste opname wordt het aandeel derden gewaardeerd tegen de reële waarde van het aandelenbelang of het evenredige aandeel in de reële waarde van de vastgestelde activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen. De waardering van het aandeel derden vindt plaats op transactiebasis.

Melkbetaling aan eigenaren

De melkgeldafrekening van eigenaarmelk wordt in de resultatenrekening opgenomen als productiekosten.

De nabetaling is gebaseerd op de resultaten van het jaar als onderdeel van de winstverdeling. De nabetaling wordt opgenomen als een reserve binnen het eigen vermogen totdat deze is goedgekeurd door de Board of Representatives, op basis van een aanbeveling van de Board of Directors.

De nabetaling wordt verrekend als een tussentijdse nabetaling op basis van de eerste zes maanden melkleveringen, en een definitieve nabetaling aan het eind van het jaar. De tussentijdse nabetaling over het jaar werd opgenomen in het eigen vermogen.

KASSTROOM

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022
EBITDA		1.079	1.001
Aftrek van aandeel derden in de resultaten van joint ventures en deelnemingen	3.3	-51	-60
Aftrek van overige operationele posten zonder effect op liquide middelen		-54	21
Verandering in netto werkkapitaal	2.1	320	-707
Mutatie in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		-23	11
Ontvangen dividenden van joint ventures en deelnemingen		18	15
Betaalde rente		-145	-67
Ontvangen rente		55	23
Betaalde belastingen		-48	-53
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		1.151	184
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	3.1	-68	-81
Investeringen in materiële vaste activa	3.2	-445	-373
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	6	13
Operationele investeringsactiviteiten		-507	-441
Financiële investeringsactiviteiten			
Verwerving van financiële activa		-18	-16
Verkoop van financiële activa		29	17
Overname van ondernemingen	3.4	-26	-11
Verkoop van ondernemingen		3	8
Financiële investeringsactiviteiten		-12	-2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-519	-443

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022
Halfjaarlijkse nabetaling		-63	-61
Nabetaling over het vorige boekjaar		-201	-211
Transacties met coöperatieleden		-25	-22
Transacties met minderheidsbelangen		-13	-11
Nieuw verkregen leningen	4.3.c	777	810
Overige wijzigingen in leningen	4.3.c	-967	-143
Betaling van leaseschuld	4.3.c	-78	-71
Betaling pensioenregelingen	4.3.c	-22	-22
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-592	269
Netto kasstroom		40	10
Liquide middelen op 1 januari		106	97
Netto kasstroom over het jaar		40	10
Valuta-correctie van liquide middelen		-8	-1
Liquide middelen per 31 december		138	106

(EUR miljoen)	Noot	2023	2022
Vrije operationele kasstroom			
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		1.151	184
Kasstroom uit operationele investeringsactiviteiten		-507	-441
Vrije operationele kasstroom		644	-257
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		1.151	184
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-519	-443
Vrije kasstroom		632	-259

Financiële opmerkingen

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten steeg tot EUR 1.151 miljoen (2022: EUR 184 miljoen), voornamelijk veroorzaakt door veranderingen in werkkapitaalposities. De trend richting een normalisering van de melkprijzen in 2023, als gevolg van het zeer ongebruikelijke hoge niveau eind 2022, heeft ertoe geleid dat het negatieve effect op de middelen die in het netto

werkkapitaal van vorig jaar zijn gebonden, in 2023 gedeeltelijk is vrijgekomen. Het vrijkomen van netto werkkapitaalwaarden in 2023 heeft bijgedragen aan een positieve kasstroom van EUR 320 miljoen (2022: EUR -707 miljoen). Daarnaast verbeterde de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten door een hogere EBITDA, gecompenseerd door hogere betaalde rentelasten.

De netto kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg EUR -519 miljoen (2022: EUR -443 miljoen). De CAPEX-investeringen bedroegen EUR 445 miljoen (2022: EUR 373 miljoen), waar de investeringen in de melkdrankcapaciteit in Esbjerg, Denemarken, en de groei van Arla Foods Ingredients doorgingen. Andere investeringen waren voornamelijk in productiecapaciteit,

waaronder de investering in botercapaciteit in Holstebro, Denemarken.

De investeringen in immateriële activa bedroegen EUR 68 miljoen (2022: EUR 81 miljoen), voornamelijk bestaande uit goodwill van de investering van MV Ingredients Ltd. en de voortdurende algemene upgrade van het SAP-platform van Arla.

Het effect van financiële investeringsactiviteiten bedroeg netto EUR -17 miljoen (2022: EUR -2 miljoen) en had betrekking op betaalde en ontvangen opbrengsten uit verschillende activiteiten, waarvan de belangrijkste de overname van aandelen in MV Ingredients Ltd was.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was EUR -592 miljoen (2022: EUR 269 miljoen), bestaande uit transacties met eigenaren en het effect van financieringsactiviteiten, inclusief kasbeheer.

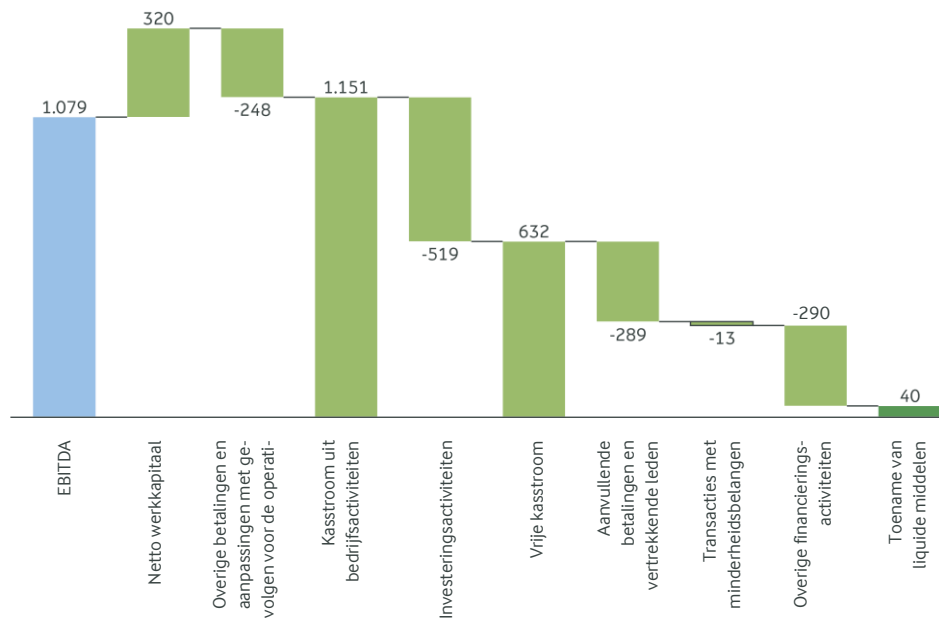
De transacties met eigenaren vormden een negatieve kasstroom van EUR 289 miljoen, gespecificeerd als een tussentijdse nabetaling van EUR 63 miljoen, een nabetaling met betrekking tot 2022 van EUR 201 miljoen en een netto betaling van individueel kapitaal van EUR 25 miljoen.

Transacties met aandeel derden bedroegen EUR -13 miljoen (2022: EUR -11 miljoen).

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was EUR -290 miljoen, bestaande uit netto terugbetalingen van leningen van EUR -190 miljoen en overige financieringsactiviteiten van netto EUR -100 miljoen. Zie noot 4.3 voor meer informatie.

De liquide middelen bedroegen op 31 december 2023 EUR 138 miljoen (2022: EUR 106 miljoen).

Illustratie van de kasstroom (EUR miljoen)



TOELICHTING INLEIDING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening is gebaseerd op de maandelijkse rapportageprocedures van de Groep. Groepsentiteiten zijn verplicht te rapporteren volgens algemene grondslagen voor financiële

verslaggeving, in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaggeving zoals vastgesteld door de Europese Unie.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel. De algemene boekhoudkundige principes van de Groep worden toegelicht in Noot 5.7, terwijl de boekhoudkundige principes voor de betreffende gebieden worden toegelicht in de desbetreffende hoofdstukken van de toelichting.

Naar aanleiding van de richtlijnen inzake alternatieve prestatie maatstaven (APM's) van de Europese Autoriteit voor effecten en markten (ESMA), hebben we aanvullende informatie verstrekt over de APM's die door de Groep worden gebruikt. Deze APM's, en in het bijzonder de prestatieprijs, worden van cruciaal belang geacht voor het inzicht in de financiële prestaties en de financiële positie van de groep. Aangezien zij niet door IFRS zijn gedefinieerd, zijn zij mogelijk niet rechtstreeks vergelijkbaar met andere ondernemingen die

soortgelijke maatstaven hanteren. Definities zijn opgenomen in de verklarende woordenlijst en worden ondersteund door berekeningen in Noot 1.4.

Toepassing van materialiteit

Wij streven ernaar om informatie die van wezenlijk belang wordt geacht voor onze belanghebbenden op een eenvoudige en gestructureerde manier weer te geven.

Rekening houden met mogelijke toekomstige gevolgen van strategische risico's

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is rekening gehouden met vastgestelde strategische risico's. Naast de toegepaste continuïteitsveronderstelling is ook rekening gehouden met markt- en regelgevingsrisico's, inclusief duurzaamheidsrisico's. Naast een mogelijke directe impact op de prestaties van Arla

kunnen deze risico's ook negatief van invloed zijn op de toekomstige melkvolumes die de eigenaren van Arla Foods ambalveren en daarmee indirect op de toekomstige bedrijfswaarde van bepaalde delen van de activabasis. Deze risico's worden nauwlettend in de gaten gehouden en er zijn geen materiële waardeverminderingen vastgesteld. Een beoordeling van de impact van risico's op toekomstige prestaties is per definitie veroordelend en er zouden in de toekomst andere conclusies kunnen worden getrokken. Zie pagina 25-27 en 43-44 voor meer informatie over strategische risico's.

Valutarisico's

De financiële positie van de Groep kent een aanzienlijk wisselkoersrisico, zowel door transacties in andere valuta's dan de euro als door de omrekening van de

financiële verslaggeving van entiteiten in landen die geen deel uitmaken van de eurozone. Het grootste risico heeft betrekking op financiële rapportage van entiteiten die het Britse pond (GBP) en de Zweedse kroon (SEK) als functionele valuta hanteren, en op transacties met betrekking tot verkopen in USD of USD-gerelateerde valuta's. De activiteiten van de Groep in Argentinië met betrekking tot AFI worden gerapporteerd met USD als functionele valuta. Posten uitgedrukt in ARS werden negatief beïnvloed door een devaluatie in december 2023. De wisselkoersverliezen in verband met de devaluatie van ARS, BDT en NGN bedroegen voor de Groep EUR 93 miljoen.

Zie pagina 27 voor meer details over valuta's als onderdeel van het strategisch risico en Noot 4.1.2 over valutarisico's.



De volgende paragrafen bieden extra informatie ter aanvulling op de primaire jaarrekening.

Noot 1 Omzet en kosten

Details over de prestaties en rentabiliteit van de Groep.

[Lees meer hierover op pagina 99](#)

Noot 2 Netto werkkapitaal

Ontwikkeling en samenstelling van de voorraad en handelssaldi van de Groep.

[Lees meer hierover op pagina 105](#)

Noot 3 Geïnvesteed kapitaal

Details over productiecapaciteit, immateriële activa en financiële investeringen.

[Lees meer hierover op pagina 108](#)

Noot 4 Financiering

Details over de financiering van de activiteiten van de Groep.

[Lees meer hierover op pagina 116](#)

NOOT 5 GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Algemene boekhoudkundige beginselen en grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep.

[Lees meer hierover op pagina 136](#)

TOELICHTING INLEIDING (VERVOLG)

Speciale aandachtsgebieden voor 2023

Vergelijkbaarheid

Het activiteitsniveau van de Groep wordt normaal gesproken bepaald door het volume melk dat de eigenaren leveren en door het succes van het overbrengen van melkvolumes naar merkposities en naar internationale markten.

2023 was weer een zeer ongewoon jaar met algemene macro-economische onzekerheid.

De recordhoge grondstofprijzen voor melk, met name in de tweede helft van 2022, daalden snel in de eerste helft van 2023. Ondanks de volatiele marktomstandigheden bedroeg de omzet van 2023 EUR 13,674 miljoen, slechts 1% lager dan het recordniveau van vorig jaar.

De hoge inflatiedruk van 2022 nam in de eerste maanden van 2023 geleidelijk af, maar bleef op een hoog niveau in vergelijking met voorgaande jaren, wat van invloed was op de bedrijfskosten zoals salarissen, verpakkingen, additieven en verbruiksartikelen.

De lagere melkkosten die aan melkveehouders werden betaald, werden daarom gedeeltelijk gecompenseerd door hogere productiekosten.

Daarnaast hadden de hoge prijzen die aan coöperatieleden werden uitbetaald, met

name in de tweede helft van 2022, voor de melk die werd gebruikt voor de productie van producten die in de eerste helft van 2023 werden verkocht, een aanzienlijk negatief effect op de kosten van verkochte goederen in vergelijking met vorig jaar.

De prestatieprijis voor 2023 bedroeg in totaal 47,0 eurocent/kg eigenaarmelk, wat neerkomt op een verlaging van 14,7% ten opzichte van vorig jaar.

De aanhoudende volatiliteit van de melkprijzen had ook invloed op het netto werkkapitaal en daarmee op de kasstroom. De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten steeg naar EUR 1.150 miljoen euro (2022: EUR 184 miljoen).

De trend richting een normalisering van de melkprijzen, als gevolg van het zeer ongebruikelijke hoge niveau eind 2022, heeft ertoe geleid dat het negatieve effect op de middelen die in het netto werkkapitaal van vorig jaar zijn gebonden, in 2023 gedeeltelijk is vrijgekomen.

Deze verminderde netto rentedragende schuld en schuldenlast kwam uit op 2,6, veilig onder onze streefwaarde van 2,8 tot 3,4.

De volatiliteit waar we in de tweede helft van 2022 mee te maken had en die zich in 2023 voortzette, maakt vergelijking met voorgaande jaren moeilijk. Aangezien de onzekerheid in 2024 aanhoudt, is de voorspelbaarheid nog steeds moeilijk en moeten belanghebbenden voorzichtig zijn met het gebruik van gerapporteerde resultaten als prognoses voor de toekomst.

Waardering van voorraden

Als gevolg van de macro-economische volatiliteit en het daarmee samenhangende effect op de grondstoffenprijzen werd de waardering van individuele kostencomponenten (zoals melkbestanddelen, additieven, verpakkingen, energie enz.) in onze standaard kostenmodellen in de loop van 2023 regelmatig bijgewerkt en op 31 december 2023 grondig herzien.

De omrekening van standaardkosten naar kosten op het moment van productie voor de afzonderlijke voorraadcategorieën werd dienovereenkomstig zorgvuldig beoordeeld.

Voorts werd de opbrengstwaarde beoordeeld op basis van de prijsontwikkeling voor met name melkgrondstoffen aan het eind van het jaar.

Zie Noot 2.1 Voorraden voor meer informatie.

Waardering van bepaalde activa en passiva op basis van verwachte toekomstige kasstromen

De rentetarieven zijn ten opzichte van vorig jaar op een hoog niveau gebleven. De waardering van goodwill, bruto pensioenverplichtingen en renteaftdeckingsinstrumenten is daarom ook in 2023 zorgvuldig beoordeeld.

De speelruimte in verband met goodwill nam toe, voornamelijk door verbeteringen in de verwachte toekomstige kasstroom.

De waarde van renteaftdeckingsinstrumenten daalde met EUR 52 miljoen als gevolg van lagere renteniveaus op lange termijn

en het gebruik van renteaftdekkingen gedurende het jaar, terwijl de pensioenverplichtingen op hetzelfde niveau bleven als vorig jaar.

Zie Noot 3.1 Goodwill, Noot 4.4 Aftdeckingsinstrumenten en Noot 4.7 Pensioenverplichtingen voor meer informatie.

Vergoedingsmodel voor duurzaamheid opgenomen als onderdeel van melkkosten

In de zomer van 2023 werd een nieuw vergoedingsmodel voor eigenaren geïntroduceerd, waarmee tot EUR 500 miljoen onder de coöperatieleden kan worden verdeeld, afhankelijk van duurzaamheidsinitiatieven op de melkveehouderijen. Dit is een van de belangrijkste hefboomen om de CO₂e-besparing in de melkveehouderijen te realiseren en zal naar verwachting een positief effect hebben op de verkoop en de waarde van onze merken.

In 2023 werd in totaal EUR 226 miljoen van de kosten van eigenaarsmelk uitbetaald met betrekking tot Klimaatchecks en het nieuwe Vergoedingsmodel voor duurzaamheid dat in juli werd geïntroduceerd. Het bedrag werd opgenomen in de kosten van eigenaarmelk. Lees meer in Noot 1.2 Bedrijfskosten.

Classificatie van koopovereenkomsten voor energie

Ter ondersteuning van de reductie van CO₂e-emissies in scope 1+2 heeft Arla 11 stroomafnameovereenkomsten (PPA's) gesloten met een contractueel jaarlijks energievolume van 446 GWh. Zonne-energie is goed voor 287 GWh en windenergie voor

159 GWh. De eerste twee overeenkomsten zijn in 2023 ingegaan.

Door middel van een gestructureerd proces werd de classificatie van de individuele contracten grondig beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare richtlijnen en betrokkenheid van externe expertise. Alle contracten zijn voor eigen gebruik en geïnclassificeerd als nog uit te voeren leverancierscontracten.

Zie Noot 4.1.4 Risico t.a.v. grondstofprijzen en Noot 5.5 Contractuele verplichtingen, voorwaardelijke activa en passiva.

Klimaatgerelateerde risico's in de geconsolideerde jaarrekening

Klimaatgerelateerde risico's staan bij Arla hoog op de agenda. De directie heeft de impact op de geconsolideerde jaarrekening geëvalueerd van dergelijke risico's en de genomen of te nemen initiatieven om deze aan te pakken. Er was geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening 2023 als gevolg van klimaatveranderingen of de maatregelen die zijn genomen om klimaatgerelateerde risico's aan te pakken. Mogelijke toekomstige gevolgen werden eveneens geëvalueerd. Lees hier meer over op pagina 43-44.

Aandachtspunten worden hieronder beschreven.

Risico van afname van melkvolumes

Klimaatgerelateerde risico's die in de toekomst mogelijk de melkvolumes kunnen verminderen zijn:

- De Deense regering wil een CO₂-heffing invoeren op de uitstoot van methaan en

stikstofoxide door landbouwactiviteiten. Tevens bespreekt de EU een emissiehandelssysteem (ETS) met betrekking tot landbouwemissies. Een CO₂-heffing zou de productiekosten laten stijgen en zou melkveehouders mogelijk dwingen hun productie te verminderen of te stoppen met hun bedrijf.

- Extreme weersomstandigheden zoals hittegolven, droogte of overstromingen die een negatief effect kunnen hebben op gewasopbrengsten en productiviteit van de koeien.
- Regelgeving inzake landgebruik om de klimaatdoelstellingen van de EU te halen en landbouw om te vormen tot bosgrond, waardoor de productie van voer voor koeien mogelijk afneemt en de veestapel op melkveehouderijen kleiner wordt.

TOELICHTING INLEIDING (VERVOLG)

Risico van hogere productiekosten

Klimaatgerelateerde risico's die de toekomst van de melkveehouderij kunnen beïnvloeden zijn:

- Regelgeving om de uitstoot van de productie te verminderen. Denemarken heeft een emissieheffing voor industriële bedrijfsvoering voorgesteld. Dit heeft invloed op de activiteiten van Arla. Andere landen zullen mogelijk Denemarken volgen en soortgelijke belastingen invoeren of andere regelgevingsinstrumenten gebruiken om de emissies in de toekomst te verminderen. De zuivelproductie zou duurder worden in vergelijking met landen waar dergelijke initiatieven niet worden ingevoerd, wat de concurrentiepositie van Arla zou schaden. Wij verlagen de CO₂-uitstoot van onze activiteiten voortdurend. Dit wordt afgedwongen door de wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen van de Future26-strategie om de

CO₂-emissies in scope 1 en scope 2 tegen 2030 met 63% te verlagen.

- Door veranderingen in het consumptiegedrag, waarbij consumenten aandrigen op duurzamere producten, neemt de behoefte aan duurzame zuivelproductie toe om concurrerend te blijven.

Risico van aantasting van de productiecapaciteit

Als gevolg van de bovenstaande klimaatgerelateerde risico's kan Arla te maken krijgen met aantasting van de productiecapaciteit door zowel:

- Apparatuur die verouderd raakt tijdens de duurzaamheidstransformatie
- Overtollige productiecapaciteit als de melkvolumes en activiteiten afnemen.

De mogelijke gevolgen van het bovenstaande zijn in overweging genomen als onderdeel van onze waardeverminderingstest in 2022 en onze beoordeling van de bedrijfswaarde van materiële vaste activa.

Dergelijke bijzondere waardeverminderingen hadden in 2023 geen invloed op de vaste activa in de balans. Duurzaamheid is nu een integraal onderdeel van alle investeringen in materiële vaste activa, waardoor toekomstige investeringen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken gewaarborgd zijn.

Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen

De opstelling van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep vereist dat de directie schattingen en veronderstellingen hanteert die van invloed zijn op de opname en waardering van de activa, passiva, baten en lasten van de Groep. De schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren. Deze gaan van nature gepaard met onzekerheid en onvoorspelbaarheid die een aanzienlijk effect kunnen hebben op de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen. De belangrijkste boekhoudkundige schattingen worden hieronder opgesomd, met verwijzing naar nadere toelichting in de toelichting.

Noot	Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen	Schatting/ veronderstelling
1,1	Verantwoording van omzet en kortingen	Schatting
2.1	Waardering van voorraden	Schatting
2.1	Waardering van handelsvorderingen	Schatting
3.1	Waardering van goodwill	Schatting
3.3	Classificatie van investeringen	Veronderstelling
4.1.4.a	Classificatie van koopovereenkomsten voor energie	Veronderstelling
4.7	Waardering van pensioenregelingen	Schatting
5.1	Belastingen	Schatting

NOOT 1. OMZET EN KOSTEN

1.1 OMZET

Financiële opmerkingen

De omzet daalde met 0,9% naar EUR 13.674 miljoen (2022: EUR 13.793 miljoen). De prijzen droegen negatief bij aan de omzet met EUR -206 miljoen, voornamelijk door Global Industry Sales en AFI,

maar gedeeltelijk gecompenseerd door hogere commerciële prijzen.

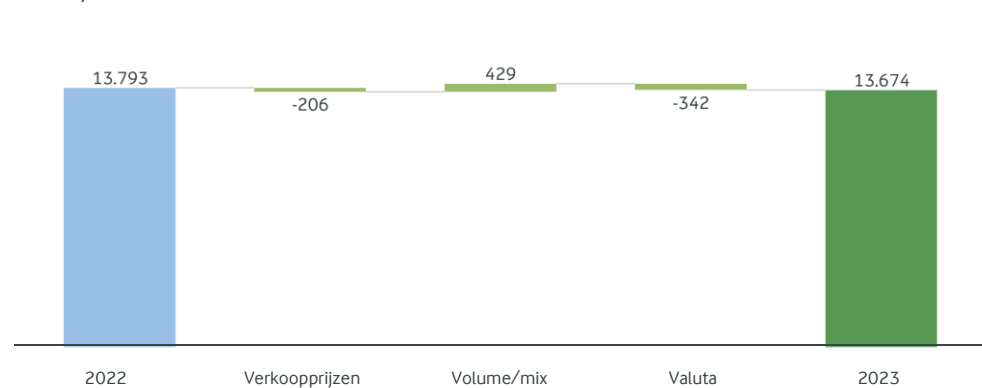
Volumes van merkproducten stonden in 2023 onder druk door hoge inflatie en verhoogde zuivelprijzen. In de tweede helft van het jaar begonnen consumenten echter weer te kiezen voor merkproducten. Het resultaat was een lichte daling van het verkoopvolume voor strategische merkproducten van 0,7% (2022: -3,2%). Dit

werd gecompenseerd door hogere volumes in Global Industry Sales, wat resulteerde in een positieve netto volume-impact van EUR 429 miljoen.

Europa is het grootste commerciële segment van Arla, met 58,4% van de totale omzet (2022: 56,3%). De omzet in Europa steeg tot EUR 7.984 miljoen (2022: EUR 7.771 miljoen).

Ontwikkeling van de omzet

(EUR miljoen)



Tabel 1.1.a Omzet uitgesplitst per land*

(EUR miljoen)	2023	2022	Aandeel van de omzet in 2023
Verenigd Koninkrijk	3.441	3.474	25%
Duitsland	1.661	1.737	12%
Zweden	1.645	1.717	12%
Denemarken	1.319	1.306	10%
Nederland	873	775	6%
Saudi-Arabië	499	468	4%
Finland	388	337	3%
Verenigde Staten	302	278	2%
VAE	277	230	2%
China	270	328	2%
Overig**	2.999	3.143	22%
Totaal	13.674	13.793	100%

*De cijfers in deze tabel tonen de totale omzet per land en omvat alle verkopen die plaatsvinden in de betreffende landen, ongeacht de organisatiestructuur. De cijfers kunnen daarom niet worden vergeleken met het overzicht van commerciële segmenten in de management review.

**Overige landen zijn onder andere België, Canada, Oman, Spanje, Frankrijk, Australië

Tabel 1.1.b - Omzet uitgesplitst per merk

(EUR miljoen)	2023	2022
Arla	3.618	3.702
Lurpak	772	750
Puck	529	504
Castello	246	239
Zuiveldranken	376	353
Overige ondersteunde merken	834	746
Omzet strategische merken	6.375	6.294
Arla Foods Ingredients	963	1.028
Global industry sales, huismerken en overig	6.336	6.471
Totaal	13.674	13.793

1.1 OMZET (VERVOLG)

De stijging was het gevolg van hogere prijzen en stabiele volumes. In Europa daalden de strategische merkopbrengsten met 1,3%, voornamelijk door de categorieën boter en smeerbare producten. De verkoop van merkproducten steeg van EUR 4.183 miljoen in 2022 naar EUR 4.228 miljoen in 2023 en was goed voor 53,0% van

de totale omzet in het Europese commerciële segment (2022: 53,9%).

Het internationale segment was goed voor 18,1% van de totale omzet (2022: 17,7%). De omzet in Internationaal steeg tot EUR 2.471 miljoen (2022: EUR 2.437 miljoen), dankzij volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken, ondanks hoge prijzen en macro-economische uitdagingen in opkomende markten zoals inflatie en devaluatie van valuta's. De verkoop van merkproducten

vertegenwoordigde 85,7% van de totale omzet in Internationaal (2022: 85,4%).

Arla Foods Ingredients was goed voor 7,0% van de totale omzet (2022: 7,5%). De omzet bedroeg EUR 963 miljoen (2022: EUR 1.028 miljoen). AFI behield een hoge toegevoegde waarde van 79,7% (2022: 80,4%).

Global Industry Sales en andere segmenten vertegenwoordigden 16,5% van de totale omzet en stegen met 10,8% tot EUR 2.256 miljoen (2022: EUR 2.531 miljoen).

De ontwikkeling werd voornamelijk gestimuleerd door de grondstoffenprijzen.

Arla's omzet werd negatief beïnvloed door valuta-effecten van EUR 342 miljoen, voornamelijk door lagere wisselkoersen van SEK, GBP en USD.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Omzet wordt verantwoord als er een contract is met een klant voor de productie en overdracht van zuivelproducten in verschillende productcategorieën en geografische regio's. De omzet per commercieel segment of markt is gebaseerd op de interne financiële rapportagegebruiken van de Groep.

De omzet wordt verantwoord in de resultatenrekening wanneer aan een prestatieverplichting is voldaan tegen de prijs die verbonden is aan die prestatieverplichting. Dit wordt gedefinieerd als het tijdstip waarop de beschikking over de producten aan de koper is overgedragen, het bedrag van de omzet betrouwbaar kan worden gemeten en de inning waarschijnlijk is. De terbeschikkingstelling aan klanten vindt plaats volgens internationale leveringsvoorwaarden, d.w.z. Incoterms, en kan variëren afhankelijk van de klant of specifieke branche.

De omzet omvat gefactureerde verkopen gedurende het jaar, onder aftrek van klant-specifieke betalingen, zoals verkoopkortingen, contante kortingen, noteringskosten, promoties, btw en invoerrechten. Contracten met klanten kunnen verschillende soorten kortingen bevatten. Ervaring vanuit het verleden wordt gebruikt om

kortingen te schatten, teneinde de omzet correct te verantwoorden.

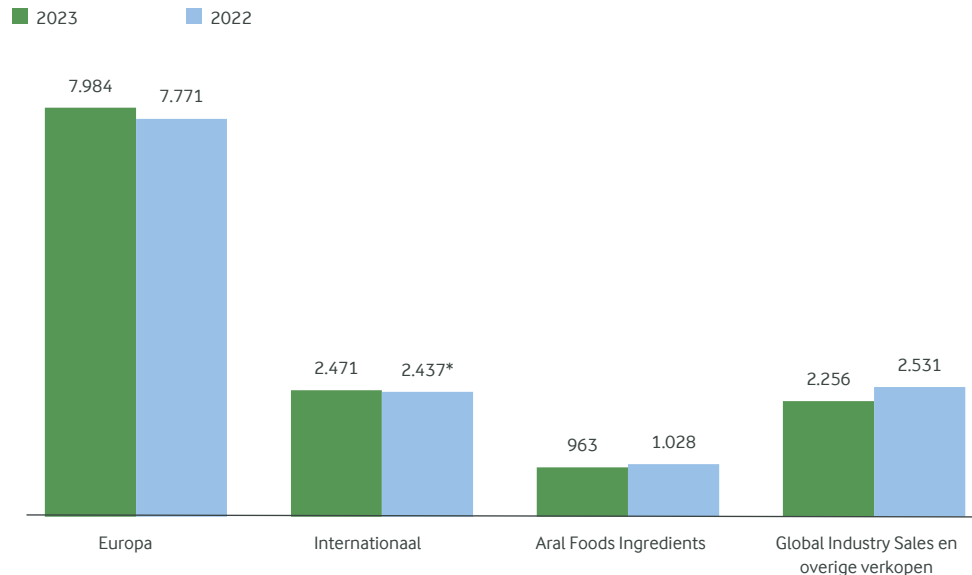
Bovendien wordt de omzet alleen verantwoord wanneer het zeer waarschijnlijk is dat er geen materiële terugboeking van het omzetbedrag zal plaatsvinden. Dit is over het algemeen het geval wanneer de beschikking over het product wordt overgedragen aan de klant, waarbij ook rekening wordt gehouden met de hoogte van de kortingen.

De overgrote meerderheid van alle contracten heeft korte betalingstermijnen. Daarom is een aanpassing van de transactieprijs vanwege een financieringscomponent in de contracten met klanten niet vereist.

Onzekerheden en schattingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het verantwoord worden van aftrek van kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige verkoopvolumes, prijzen en andere stimulansen. Daarom is er een element van schatting en veronderstellingen om te bepalen of prestatieverplichtingen worden nagekomen. Schattingen zijn gebaseerd op historische ervaring en voorspelde toekomstige verkopen.

Omzet uitgesplitst per commercieel segment (EUR miljoen)



*Exclusief verkopen in Rusland van EUR 26 miljoen.

1.2 BEDRIJFSKOSTEN

Financiële opmerkingen

De bedrijfskosten bedroegen EUR 13.117 miljoen, een daling van 2% ten opzichte van vorig jaar. Lagere melkkosten die aan melkveehouders werden betaald, werden gedeeltelijk gecompenseerd door hogere productiekosten. Daarnaast hadden de hoge melkprijzen die aan coöperatieleden werden betaald, met name in de tweede helft van 2022, een aanzienlijk negatief effect op de kostenontwikkeling van verkochte goederen in 2023 in vergelijking met vorig jaar.

De productiekosten daalden met 2% tot EUR 10.894 miljoen (2022: EUR 11.145 miljoen). Exclusief de kosten van rauwe melk stegen de productiekosten tot EUR 4.741 miljoen (2022: EUR 3.965 miljoen), een stijging van 19,6%. De stijging werd veroorzaakt door inflatie-effecten op productiematerialen zoals verpakkingen, additieven en verbruiksartikelen en hogere salariskosten, gecompenseerd door lagere energieprijzen. Bovendien werden de kosten van verkochte goederen negatief beïnvloed door het phasing effect met betrekking tot producten die vorig jaar tegen hogere melkkosten zijn geproduceerd en in 2023 zijn verkocht.

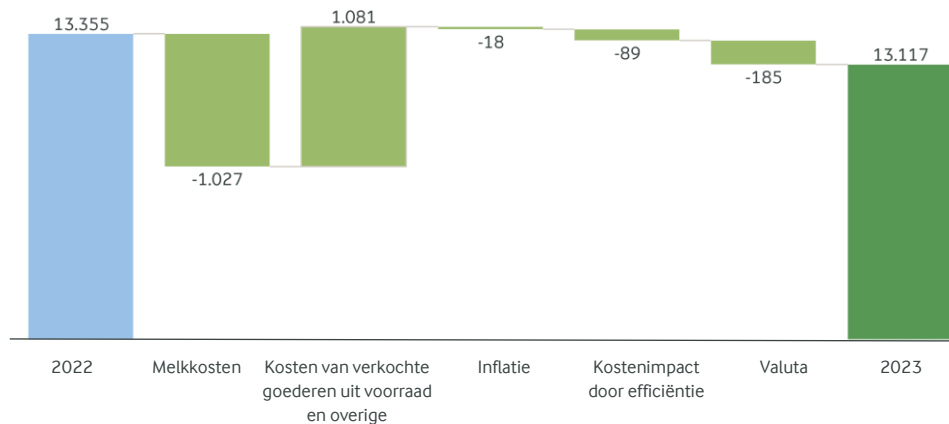
De verkoop- en distributiekosten daalden met 1% tot EUR 1.764 miljoen (2022: EUR 1.771 miljoen).

De administratiekosten stegen met 5% tot EUR 459 miljoen (2022: EUR 439 miljoen), voornamelijk door een stijging van de personeelskosten.

De volatiliteit van de externe omgeving, met name de schommelingen in de beschikbaarheid van rauwe melk, zetten ons transformatie- en efficiëntieprogramma Fund our Future onder druk. Voor 2023 hebben we echter een nettobesparing van EUR 114 miljoen gerealiseerd, waarvan EUR 89 miljoen betrekking had op bedrijfskosten, waardoor onze toekomstige kostenbasis is verminderd.

Ontwikkeling van de bedrijfskosten

(EUR miljoen)



Tabel 1.2.a Bedrijfskosten gesplitst naar functie en soort

(EUR miljoen)	2023	2022
Productiekosten	10.894	11.145
Verkoop- en distributiekosten	1.764	1.771
Beheerskosten	459	439
Totaal	13.117	13.355

Specificatie:

Gewogen rauwe melk	6.153	7.180
Overige productiematerialen*	2.884	2.181
Personeelskosten	1.511	1.427
Transportkosten	795	820
Marketingkosten	262	240
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	479	472
Overige kosten**	1.033	1.035
Totaal	13.117	13.355

*Overige productiematerialen betreft verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, variabele energie en effecten van kosten van verkochte goederen in verband met wijzigingen in de voorraad

**Overige kosten betreft voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT

Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk

	2023		2022	
	mln kg	(EUR miljoen)	mln kg	(EUR miljoen)
Eigenaarmelk	13.058	5.751	12.815	6.661
Overige melk	816	402	963	519
Totaal	13.874	6.153	13.778	7.180

De melkvolumes zijn aangepast van rauwe melk tot gestandaardiseerde melk. Gestandaardiseerde melk met een samenstelling van 3,4% eiwit en 4,2% vet is de algemeen gebruikte maat voor gewogen melk bij Arla. Vergelijkende cijfers zijn ook aangepast.

1.2 BEDRIJFSKOSTEN (VERVOLG)

Kosten van rauwe melk

De kosten van rauwe melk daalden met 14,3% tot EUR 6.153 miljoen (2022: EUR 7.180 miljoen).

Eigenaarmelk

De kosten voor eigenaarmelk daalden met EUR 910 miljoen als gevolg van een lagere gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs. Arla's gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs daalde in 2023 tot 44,1 eurocent/kg (2022: 52,0 eurocent/kg), wat neerkomt op een daling van 15,2%.

In 2023 werd in totaal EUR 226 miljoen uitbetaald met betrekking tot Klimaat-checks en het nieuwe Vergoedingsmodel voor duurzaamheid dat in juli werd geïntroduceerd. Het bedrag werd opgenomen in de kosten van eigenaarmelk.

Overige melk

De kosten van overige melk daalden met EUR 117 miljoen als gevolg van lagere prijzen en lagere melkvolumes in het Verenigd Koninkrijk. Overige melk bestaat uit speciale melk en overige contractmelk die wordt verworven om aan de lokale markt-vraag te voldoen.

Personeelskosten en aantal FTE's

De personeelskosten stegen met 5,9% tot EUR 1.511 miljoen (2022: EUR 1.427 miljoen). De personeelskosten stegen door reguliere salarisverhogingen, extra FTE's in Denemarken en het Verenigd Koninkrijk en verdere insourcing van IT-activiteiten. Het

totale aantal FTE's steeg naar 21.307 (2022: 20.907). Raadpleeg de paragraaf over ESG, Noot 1.2, voor meer informatie.

Marketingkosten

De marketinguitgaven stegen met EUR 22 miljoen tot EUR 262 miljoen (2022: EUR 240 miljoen) door hogere marketinguitgaven om de verkoop te stimuleren, met name in het Verenigd Koninkrijk en China.

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen, aflossingen en bijzondere waardeverminderingen waren in lijn met die van vorig jaar en bedroegen EUR 479 miljoen (2022: EUR 472 miljoen).

Grondslagen voor de financiële verslaglegging Productiekosten

De productiekosten omvatten directe en indirecte kosten in verband met de productie, waaronder volumemutaties in de voorraad en de bijbehorende herwaardering van de voorraad. Directe kosten omvatten de aankoop van melk van melkveehouders, inkomende transportkosten, verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, energie en variabele salarissen die rechtstreeks verband houden met de productie. Indirecte kosten omvatten overige kosten in verband met de productie van goederen, inclusief afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op productiegerelateerde materialen en overige kosten in verband met de toeleveringsketen. De aankoop van melk van coöperatieleden wordt gedurende de verslagperiode tegen vooruitbetaalde prijzen verantwoord en bevat derhalve niet de nabetaling, die wordt geclassificeerd als uitkeringen aan

coöperatieleden en die rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Verkoop- en distributiekosten

Kosten in verband met verkooppersoneel, afschrijving van vorderingen, sponsoring, onderzoek en ontwikkeling, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen als verkoop- en distributiekosten. Verkoop- en distributiekosten omvatten ook marketingkosten in verband met investeringen in de merken van de Groep, zoals de ontwikkeling van marketingcampagnes, reclame, beurzen en overige kosten.

Beheerskosten

Beheerskosten hebben betrekking op beheer en administratie, inclusief administratief personeel, kantoorgebouwen en kantoorkosten, alsmede afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Tabel 1.2.c Personeelskosten

(EUR miljoen)	2023	2022
Lonen, salarissen en beloning	1.324	1.239
Pensioenen - beschikbare premieregelingen	85	88
Pensioenen - toegezegd-pensioenregelingen	1	3
Overige kosten voor sociale zekerheid	101	97
Totaal	1.511	1.427
Personeelskosten hebben betrekking op:		
Productiekosten	842	800
Verkoop- en distributiekosten	434	412
Beheerskosten	235	215
Totaal	1.511	1.427
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	21.307	20.907

Tabel 1.2.d Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

(EUR miljoen)	2023	2022
Immateriële activa, amortisaties	62	61
Afschrijvingen materiële vaste activa incl. gebruiksrechten	417	411
Totaal	479	472
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op:		
Productiekosten	346	336
Verkoop- en distributiekosten	60	67
Beheerskosten	73	69
Totaal	479	472

1.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

Financiële opmerkingen

De overige bedrijfsopbrengsten daalden met 30% tot EUR 113 miljoen (2022: EUR 162 miljoen).

De inkomsten uit de verkoop van elektriciteitsoverschotten van elektriciteitscentrales bedroegen EUR 30 miljoen (2022: EUR 58 miljoen). De daling was het gevolg van lagere marktprijzen voor elektriciteit in vergelijking met vorig jaar.

Herwaarding van ons bestaande 50% aandeel in MV Ingredients Ltd. na de overname van het resterende 50% aandeel in MV Ingredients Ltd. in het Verenigd Koninkrijk heeft in 2023 geleid tot een winst van EUR 22 miljoen. Raadpleeg Noot 3.4 voor meer informatie.

De inkomsten uit valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI bedroegen EUR 18 miljoen (2022: EUR 8 miljoen). Raadpleeg Noot 4.4 voor meer informatie.

De winst op de verkoop van immateriële activa en materiële vaste activa bedroeg EUR 6 miljoen (2022: EUR 11 miljoen) na verkoop in het Verenigd Koninkrijk en Saoedi-Arabië.

De overige posten bedroegen EUR 37 miljoen (2022: EUR 13 miljoen), voornamelijk door een verzekeringscompensatie van EUR 8 miljoen na een brand, en EUR 8 miljoen na beëindiging van een huurovereenkomst.

De overige bedrijfskosten daalden met 8% tot EUR 121 miljoen (2022: EUR 131 miljoen).

De kosten uit grondstofafdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI bedroegen EUR 61 miljoen (2022: een winst van EUR 72 miljoen), uitsluitend vanwege energieafdekkingsinstrumenten. Raadpleeg Noot 4.4 voor meer informatie.

De kosten voor de verkoop van elektriciteit bedroegen EUR 27 miljoen (2022: EUR 32 miljoen) overeenkomstig het voorgaande jaar.

De kosten uit valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI bedroegen EUR 15 miljoen (2022: EUR 76 miljoen). Raadpleeg Noot 4.4 voor meer informatie.

De overige posten bedroegen EUR 18 miljoen (2022: EUR 23 miljoen) en waren voornamelijk het gevolg van afschrijvingen op niet-zuivelactiva voor een bedrag van EUR 5 miljoen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten bestaan uit posten die buiten de gewone bedrijfsactiviteiten van zuivel vallen, waaronder posten zoals winsten en verliezen in verband met de beslechting van geschillen, herwaarderingswinsten uit stapsgewijze verwerving van entiteiten, het netto resultaat uit financiële afdekkingsactiviteiten en het netto resultaat uit de productie en verkoop van energie uit onze biogasinstallaties. Verder omvat deze post winsten en verliezen uit de verkoop van vaste activa en afstoting van entiteiten.

Tabel 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten

(EUR miljoen)	2023	2022
Verkoop van elektriciteit	30	58
Herwaarding winst bestaande aandelen MV Ingredients Ltd.	22	-
Inkomsten uit valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	18	8
Winsten op verkoop van immateriële activa en materiële vaste activa	6	11
Inkomsten uit grondstofafdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	-	72
Overige inkomstenposten	37	13
Overige bedrijfsopbrengsten	113	162
Kosten uit grondstofafdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	61	-
Kosten in verband met de verkoop van elektriciteit	27	32
Kosten van valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	15	76
Overige kostenposten	18	23
Overige bedrijfskosten	121	131

1.4 KEY PERFORMANCE INDICATORS

De gemelde alternatieve prestatie maatstaven in Noot 1.4 zijn Key Performance Indicators voor de Groep. Het zijn geen IFRS-vereisten.

1.4.1 PRESTATIEPRIJS

Financiële opmerkingen

De prestatieprijs van Arla is een belangrijke maatstaf voor de algehele prestaties en drukt de toegevoegde waarde uit van elke kg melk die door onze melkveehouders wordt geleverd. De prestatieprijs wordt berekend als de gestandaardiseerde vooruitbetaalde melkprijs, die inbegrepen is in de productiekosten, plus het deel van de winst van Arla Foods amba dat aan de melkveehouders kan worden toegerekend, gedeeld door het gewogen melkvolume in 2023. De prestatieprijs bedroeg 47,1 eurocent/kg eigenaarmelk (2022: 55,1 eurocent/kg).

1.4.2 VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN

Financiële opmerkingen

Volumegedreven omzetgroei (VDRG) wordt gedefinieerd als omzetgroei die het gevolg is van de groei van volumes waarbij de prijzen constant zijn.

VDRG van strategische merken is een alternatieve prestatie maatstaf die wordt toegepast om de niet door prijsstijgingen veroorzaakte omzetgroei en prestaties van onze merkactiviteiten te ondersteunen en te begrijpen.

VDRG van strategische merken daalde met 0,7% (2022: -3,2%). De verkoop van merkproducten stonden in 2023 ook onder druk van de hoge zuivelprijzen en inflatie, maar de vraag begon in de tweede helft van het jaar weer aan te trekken.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken (VDRG van strategische merken) is een maatstaf voor het aandeel van de omzetgroei dat verband houdt met volumes.

De volumeafhankelijke opbrengsten worden berekend door de prijzen vast te houden van jaar tot jaar.

De strategische merkgebonden VDRG wordt berekend als de volumegroei van EUR -46 miljoen gedeeld door de totale strategische merkcomzet van vorig jaar van EUR 6.375 miljoen en is gelijk aan -0,7% in 2023.

1.4.3 WINSTDEELNAME

Financiële opmerkingen

De winstdeelname van Arla is gericht op 2,8-3,2% van de omzet, berekend op basis van de winst toerekenbaar aan onze melkveehouders.

Voor 2023 bedroeg de aan onze melkveehouders toe te rekenen winst EUR 380 miljoen (2022: EUR 382 miljoen). Dit kwam overeen met 2,8% van de opbrengst, of 2,9 eurocent per kilo geleverde melk, en werd verdeeld over de nabetaling en de inhouding zoals vermeld in de winstverdeling.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Het winstaandeel is een maatstaf voor de winst dat verband houdt met de omzet, berekend als het aandeel van Arla Foods amba in de winst van het jaar gedeeld door de totale omzet.

Winsttaandeel wordt berekend als EUR 380 miljoen gedeeld door EUR 13.674 miljoen en is gelijk aan 2,8% in 2023.

Tabel 1.4.1 Prestatieprijs

	2023			2022		
	miljoen euro	mln kg	eurocent/kg	miljoen euro	mln kg	eurocent/kg
Eigenaarmelk (standaardmelk (4,2% vet, 3,4% eiwit))	5.751	13.058	44,1	6.661	12.494	52,0
Winst toekomend aan Arla Foods amba	380		2,9	382		3,1
Totaal	6.131	13.058	47,0	7.043	12.494	55,1

Tabel 1.4.2 Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

(EUR miljoen)	2023	2022
Omzet strategische merken vorig jaar	6.294	5.472
Omzetgroei van strategische merkproducten	-46	-176
Prijs- en wisselkoersaanpassingen	127	998
Omzet strategische merken	6.375	6.294
Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken, %	-0,7%	-3,2%

Tabel 1.4.3 Winsttaandeel

(EUR miljoen)	2023	2022
Omzet	13.674	13.793
Netto winst	399	400
Winst toekomend aan houders van minderheidsbelangen	-19	-18
Winst toe te rekenen aan coöperatieleden	380	382
Winsttaandeel	2,8%	2,8%

NOOT 2.

NETTO WERKKAPITAAL

2.1 NETTO WERKKAPITAAL

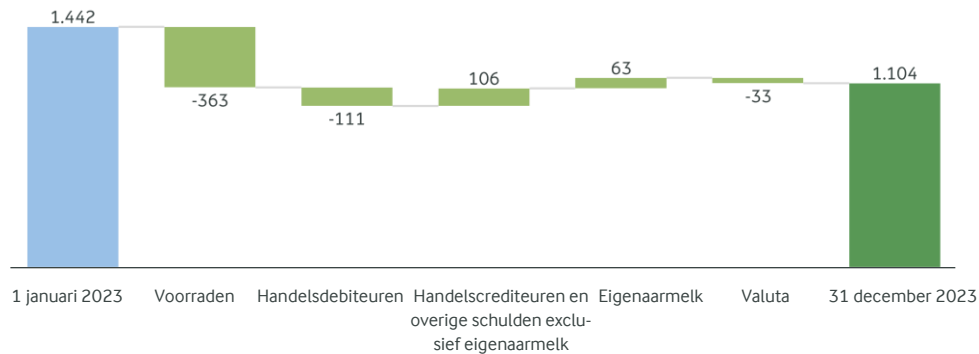
Financiële opmerkingen

Het netto werkkapitaal daalde met EUR 338 miljoen tot EUR 1.104 miljoen euro (2022: EUR 1.442 miljoen), een daling van 23% ten opzichte van vorig jaar. De daling werd veroorzaakt door een lagere voorraad, handelsvorderingen en lagere handelsschulden en andere schulden, waaronder eigenaarmelkvorderingen.

Voorraden

De voorraad daalde met 22% tot EUR 1.384 miljoen (2022: EUR 1.772 miljoen). De daling werd veroorzaakt door lagere melkprijzen die uitbetaald werden aan onze coöperatieleden, een daling van de prijzen van energie en nutsvoorzieningen, gecompenseerd door stijgingen van personeelskosten, verpakkingen en ingrediënten, en in mindere mate lagere volumes.

Ontwikkeling in netto werkkapitaal (EUR miljoen)



Tabel 2.1.a Netto werkkapitaal

(EUR miljoen)	1 januari	Kasstroom	Niet-kasstroom			31 december
		Opgenomen in de operationele kasstroom	Fusies en overnames	Afschrijvingen	Valuta	
2023						
Voorraden	1.772	-375	2	10	-25	1.384
Handelsdebiteuren	1.267	-117	4	2	-11	1.145
Handelsdebiteuren en overige schulden	-1.597	172	-3	-	3	-1.425
Netto werkkapitaal	1.442	-320	3	12	-33	1.104

2022

Voorraden	1.248	569	-	-11	-34	1.772
Handelsdebiteuren	1.007	318	-	-4	-54	1.267
Handelsdebiteuren en overige schulden	-1.445	-180	-	-	28	-1.597
Netto werkkapitaal	810	707	-	-15	-60	1.442

Tabel 2.1.b Voorraden

(EUR miljoen)	2023	2022
Voorraad vóór afschrijvingen	1.403	1.801
Afschrijvingen	-19	-29
Totaal voorraden	1.384	1.772
Grondstoffen en verbruiksartikelen	307	401
Wordt nog aan gewerkt.	380	622
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	697	749
Totaal voorraden	1.384	1.772

Bovendien verminderde het valutaffect de voorraadwaarde. Exclusief valuta-effecten daalde de boekwaarde van de voorraden met EUR 363 miljoen.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren daalden met 10% tot EUR 1.145 miljoen (2022: EUR 1.267

miljoen). De ontwikkeling werd gestimuleerd door lagere verkoopprijzen ondanks een hoger verkoopvolume en een negatief valutaffect. Bijgevolg is het gebruik van financieringsprogramma's voor handelsdebiteuren gedaald tot EUR 267 miljoen (2022: EUR 335 miljoen).

De Groep maakt gebruik van deze programma's om de liquiditeit te beheren en het kredietrisico op handelsdebiteuren te verminderen.

2.1 NETTO WERKKAPITAAL (VERVOLG)

Het beheer van kredietrisico's op handelsdebiteuren is vastgelegd in groepsbrede beleidslijnen. Kredietlimieten worden vastgesteld op basis van de financiële positie van de klant en de huidige marktomstandigheden. De klantenportefeuille is gediversifieerd in termen van geografie, bedrijfstak en klantgrootte. In 2023 werd de Groep niet buitengewoon blootgesteld aan kredietrisico's bij belangrijke individuele klanten, maar aan het algemene kredietrisico in de retailsector. Lees meer over kredietrisico in Noot 4.1.5.

De betalingsachterstand van meer dan 30 dagen bedroeg 6,6% van de handelsvorderingen (2022: 8,8%). De voorziening voor verwachte verliezen bedroeg EUR 17 miljoen (2022: EUR 19 miljoen).

Exclusief valuta-effecten daalde de boekwaarde van de handelsdebiteuren met EUR 111 miljoen.

Handelsdebiteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden daalden met 11% tot EUR 1.425 miljoen (2022: EUR 1.597 miljoen). Een lagere vooruitbetaalde melkprijs en een lagere inflatie waren de belangrijkste redenen voor de ontwikkeling.

Een aantal strategische leveranciers van Arla participeert in financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen, waarbij de financieringsverstrekker voor de toeleveringsketen en daaraan verbonden

financiële instellingen als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar Arla zijn verzonden. Voorwaarde hiervoor is dat Arla de ontvangst van de goederen of diensten erkent en goedkeurt, en onherroepelijk de verplichting aanvaardt om de factuur op de vervaldag te betalen via de financieringspartner. De regeling van vervroegde betaling is een exclusieve transactie tussen de leverancier en de financieringspartner voor de toeleveringsketen.

Uitgebreide betalingsvoorwaarden zijn niet opgenomen in de programma's zelf, maar rechtstreeks met leveranciers overeengekomen.

Het liquiditeitsrisico voor Arla bij beëindiging van de programma's is beperkt. De betalingstermijnen voor leveranciers die deelnemen aan de programma's bedragen niet meer dan 180 dagen. Het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen is aan het einde van het jaar met 16% gedaald tot EUR 176 miljoen (2022: EUR 210 miljoen).

Exclusief valuta-effecten daalde de boekwaarde van de handelsschulden en overige schulden, inclusief eigenaarmelk met EUR 169 miljoen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van kostprijs of netto realiseerbare

waarde, berekend op basis van first-in, first-out. De netto realiseerbare waarde wordt vastgesteld met inachtneming van de verhandelbaarheid van de voorraad en een schatting van de verkoopprijs, onder aftrek van kosten die nog moeten worden gemaakt om de producten gereed voor verkoop te maken en kosten die moeten worden gemaakt om de verkoop te realiseren.

De kosten van grondstoffen, verbruiksartikelen en commerciële goederen omvatten de inkoopprijs plus leveringskosten. De vooruitbetaalde melkprijs aan melkveehouders van Arla wordt gehanteerd als de inkoopprijs van eigenaarmelk.

De kosten van onderhanden werk en gereed product omvatten ook een evenredig aandeel in de indirecte productiekosten, inclusief afschrijvingen, op basis van de normale bedrijfs capaciteit van de productiefaciliteiten.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren worden opgenomen tegen het gefactureerde bedrag minus de verwachte verliezen in overeenstemming met de vereenvoudigde aanpak voor bedragen die als oninbaar worden beschouwd (geamortiseerde kosten). Verwachte verliezen worden berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de constante waarde van de verwachte kasstroom.

Verwachte verliezen worden beoordeeld op grote individuele debiteuren of in groepen op portefeuilleniveau, op basis van het leeftijds- en looptijdprofiel van de vorderingen en historische verliescijfers. Berekenende verwachte verliezen worden gecorrigeerd voor specifieke significante

Tabel 2.1.c Handelsdebiteuren

(EUR miljoen)	2023	2022
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	1.162	1.286
Voorziening voor verwachte verliezen	-17	-19
Totaal handelsdebiteuren	1.145	1.267

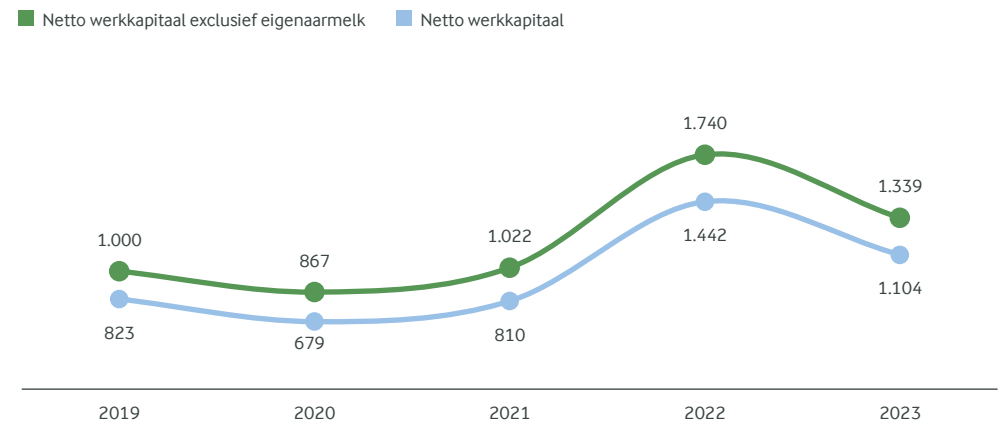
Tabel 2.1.d Handelsdebiteuren naar looptijd

(EUR miljoen)	2023		2022	
	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage
Niet achterstallig	912	0%	1.013	0%
Achterstallig, minder dan 30 dagen	173	1%	160	0%
Achterstallig, tussen 30 en 89 dagen	32	0%	72	1%
Achterstallig, meer dan 90 dagen	45	33%	41	44%
Totaal handelsdebiteuren	1.162		1.286	

Historisch gezien liggen de daadwerkelijke verliezen op saldi die nog niet achterstallig zijn of minder dan 30 dagen achterstallig zijn op minder dan 1%.

Netto werkkapitaal

(EUR miljoen)



2.1 NETTO WERKKAPITAAL (VERVOLG)

negatieve ontwikkelingen in geografische gebieden.

Handelsvorderingen die onder financieringsprogramma's voor handelsvorderingen vallen, worden niet langer in de balans opgenomen zodra aan de criteria voor niet langer opnemen is voldaan en alle wezenlijke risico's en voordelen zijn overgedragen.

Handelsdebiteuren en overige schulden
Handelscrediteuren worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, wat meestal overeenkomt met de gefactureerde bedragen.

De schulden aan leveranciers die onder financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen vallen, worden in de balans ingedeeld als handelsschulden en in het kasstroomoverzicht als kasstroom uit werkkapitaal.

Onzekerheden en schattingen Voorraden

De Groep gebruikt maandelijkse standaardkosten om de voorraad te berekenen en herziet alle indirecte productiekosten ten minste eenmaal per jaar. De standaardkosten worden ook herzien indien zij wezenlijk afwijken van de werkelijke kosten van het afzonderlijke product. Een belangrijk onderdeel van de standaardkostenberekening wordt gevormd door de kosten van rauwe melk van melkveehouders. Dit wordt bepaald aan de hand van de

gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs die overeenkomt met de productiedatum van de voorraad.

Als gevolg van de macro-economische volatiliteit en het daarmee samenhangende effect op de grondstoffprijzen werd de waardering van individuele kostencomponenten, zoals melkbestanddelen, energie, verpakkingen, verbruiksartikelen en nutsvoorzieningen, enz., in onze standaard kostenmodellen in de loop van 2023 regelmatig bijgewerkt en op 31 december 2023 zorgvuldig geëvalueerd.

Omrekening van standaardkosten naar kosten op het moment van productie voor de afzonderlijke voorraadcategorieën werd dienovereenkomstig zorgvuldig beoordeeld.

Indirecte productiekosten worden berekend op basis van relevante veronderstellingen met betrekking tot de bezettingsgraad, de productietijd en andere factoren die het individuele product kenmerken.

De beoordeling van de netto realiseerbare waarde vereist een inschatting, met name met betrekking tot de schatting van de verkoopprijs van bepaalde kaasvoorraden met lange rijpingstijden, en bulkproducten die op Europese of mondiale grondstoffenmarkten worden verkocht.

Debiteuren

De verwachte verliezen zijn gebaseerd op een berekening, inclusief verschillende parameters, bijvoorbeeld het aantal achterstallige dagen, gecorrigeerd voor significante negatieve ontwikkelingen in bepaalde geografische gebieden.

De financiële onzekerheid in verband met de voorziening voor verwachte verliezen wordt gewoonlijk als beperkt beschouwd. Als het vermogen van een klant om te betalen in de toekomst echter zou verslechteren, kunnen verdere afboekingen noodzakelijk zijn.

Op basis van de macro-economische volatiliteit in 2023 werden de verwachte verliezen zorgvuldig geëvalueerd.

Klantspecifieke bonussen worden berekend op basis van feitelijke overeenkomsten met detailhandelaren, maar er bestaat enige onzekerheid bij het schatten van de exacte te vereffenen bedragen en het tijdstip van deze afrekeningen.

Financiële programma's

De classificatie van financieringsprogramma's voor handelsdebiteuren en voor de toeleveringsketen is onderhevig aan beoordeling. Het gebruik van deze programma's wordt opgenomen in het netto werkkapitaal.

2.2 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERIGE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

Financiële opmerkingen Overige vorderingen

Overige vorderingen daalden met EUR 10 miljoen tot EUR 309 miljoen (2022: EUR 319 miljoen). Deze bestaan voornamelijk uit btw-vorderingen, vooruitbetalingen, inkomstenbelastingvorderingen en andere posten. Overige posten bedroegen EUR 83 miljoen (2022: EUR 113 miljoen), voornamelijk door terugvorderingen van

verzekeringen, diverse subsidies, opbrengsten uit verwijdering en overige belastingen.

Overige kortlopende verplichtingen
Overige kortlopende verplichtingen stegen met EUR 5 miljoen tot EUR 306 miljoen (2022: EUR 301 miljoen). Deze bestaan voornamelijk uit medewerkergerelateerde overlopende posten, inkomstenbelasting en btw-schulden, opgebouwde rente en overige posten.

De medewerkergerelateerde overlopende posten bedroegen EUR 174 miljoen (2022: EUR 156 miljoen), voornamelijk door vakantiegeld, salaris en bonussen en

daarmee samenhangende salariskostenvoorzieningen.

De overige posten bedroegen EUR 64 miljoen (2022: EUR 68 miljoen), voornamelijk door factuurfinancieringen in het kader van ons financieringsprogramma.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, die meestal overeenkomen met het nominale bedrag.

Tabel 2.2 Overige vorderingen en kortlopende verplichtingen
(EUR miljoen)

	2023	2022
BTW	125	159
Vooruitbetalingen	55	33
Inkomstenbelasting	21	7
Schulden van deelnemingen en joint ventures	20	5
Opgebouwde rente	-	2
Overig	83	113
Overige vorderingen	304	319
Aan medewerker gerelateerd	174	156
Inkomstenbelasting	23	14
BTW	17	6
Opgebouwde rente	-	10
Uitgestelde baten	9	24
Schulden aan deelnemingen en joint ventures	7	23
Overig	64	68
Overige kortlopende verplichtingen	294	301

NOOT 3. INGEZET KAPITAAL

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

Financiële opmerkingen

Immateriële activa en goodwill

Immateriële activa en goodwill bedroegen EUR 1.010 miljoen, evenveel als vorig jaar.

Goodwill

De boekwaarde van goodwill bedroeg EUR 752 miljoen (2022: EUR 702 miljoen). De overnames gedurende het jaar bedroegen EUR 45 miljoen en hadden betrekking op de overname van het resterende aandeel van 50% in MV Ingredients Ltd. van onze joint venture-partner. Raadpleeg tabel 3.1.b voor een specificatie van goodwill.

Licenties en handelsmerken

De boekwaarde van licenties en handelsmerken bedroeg EUR 60 miljoen (2022: EUR 66 miljoen). De boekwaarde heeft voornamelijk betrekking op de waardering van merken van bedrijfscombinaties en

omvat merken als Yeo Valley® en Svensk Mjök®. De waardedaling was het gevolg van amortisatie.

De strategische merken Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck® zijn intern gegeneerde handelsmerken en worden daarom niet opgenomen in de balans. Arla beschikt over de licentie voor de productie, distributie en marketing van Starbucks™ premium kant-en-klare koffiedrank onder een langlopende strategische licentie-overeenkomst. Op dezelfde manier heeft Arla een langlopende licentieovereenkomst voor de kaasproducten van het merk Kraft™ in de MENA-regio. Er worden geen waarden opgenomen uit hoofde van deze licentie-overeenkomsten.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

De boekwaarde van IT- en overige ontwikkelingsprojecten bedroeg EUR 198 miljoen (2022: EUR 186 miljoen). De Groep bleef investeren in IT-projecten met een toevoeging van EUR 68 miljoen. Een van de belangrijkste projecten in 2023 was het live gaan van het SAP S/4 Hana-platform.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Goodwill

Goodwill vertegenwoordigt het bedrag dat door Arla is betaald boven de reële waarde van de netto-activa van een overgenomen onderneming. Bij de eerste opname wordt goodwill tegen kostprijs verantwoord. Op goodwill wordt niet afgeschreven, maar vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde van goodwill wordt toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden van de Groep die de managementstructuur en de interne financiële rapportage volgen. Kasstroom genererende eenheden zijn de kleinste groep activa die zelfstandig inkomende kasstromen kunnen genereren.

Licenties en handelsmerken

Licenties en handelsmerken worden bij de eerste opname tegen kostprijs verantwoord. De kosten worden vervolgens lineair afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur, met een maximum van 20 jaar.

Tabel 3.1.a Immateriële activa en goodwill

(EUR miljoen)	Goodwill	Licenties en handelsmerken	IT- en overige ontwikkelingsprojecten	Totaal
2023				
Boekwaarde per 1 januari	702	160	631	1,493
Valuta-aanpassingen	5	1	-1	5
Investerings	-	-	68	68
Fusies en overnames	45	-	-	45
Desinvesteringen	-	-	-190	-190
Boekwaarde per 31 december	752	161	508	1,421
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-94	-445	-539
Valuta-aanpassingen	-	-	-	-
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-55	-62
Amortisaties desinvesteringen	-	-	190	190
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-101	-310	-411
Boekwaarde per 31 december	752	60	198	1,010
2022				
Boekwaarde per 1 januari	710	166	558	1,434
Valuta-aanpassingen	-24	-6	-1	-31
Investerings	-	-	76	76
Fusies en overnames	16	-	-	16
Desinvesteringen	-	-	-2	-2
Boekwaarde per 31 december	702	160	631	1,493
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-90	-398	-488
Valuta-aanpassingen	-	3	5	8
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-54	-61
Amortisaties desinvesteringen	-	-	2	2
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-94	-445	-539
Boekwaarde per 31 december	702	66	186	954

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL (VERVOLG)

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

Kosten die tijdens de onderzoeks- of exploratiefase worden opgebouwd bij het uitvoeren van algemene beoordeling van vereisten en beschikbare technologieën worden als kosten geboekt naarmate ze zich voordoen. Aan de andere kant worden kosten die rechtstreeks verband houden met de ontwikkelingsfase van IT en andere ontwikkelingsprojecten, waaronder het ontwerpen, programmeren, installeren en testen, opgenomen als immateriële activa. Dit is echter alleen het geval als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, het project technisch en commercieel levensvatbaar is, er een kans is op toekomstige economische voordelen en de Groep van plan is en over de nodige middelen beschikt om het project te voltooien en te gebruiken. IT- en ontwikkelingsprojecten worden dan lineair afgeschreven gedurende een periode van vijf tot acht jaar.

3.1.1 TEST BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

Financiële opmerkingen

Goodwill wordt toegewezen aan relevante kasstroom genererende eenheden, voornamelijk in het Verenigd Koninkrijk binnen het commerciële segment Europa.

Basis voor test op bijzondere waardevermindering en toegepaste schattingen

Tests op bijzondere waardevermindering worden uitgevoerd op de verwachte toekomstige kasstroom die is afgeleid van prognoses en strategische doelstellingen op lange termijn. Prognoses voor toekomstige kasstromen en winstdoelstellingen worden gemaakt voor elke individuele kasstroom genererende eenheid, rekening houdend met verwachte ontwikkelingen die zijn geïdentificeerd in het strategische Future26-proces en ervaringen uit het verleden. Dit omvat kosten met betrekking tot de duurzaamheidsinitiatieven die zijn gestart als onderdeel van de Future 26-ambities van Arla. Het is belangrijk op te merken dat de tests op bijzondere waardevermindering geen omzetgroei in de eindwaarde omvatten.

Procedure voor tests op bijzondere waardevermindering

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill zijn gebaseerd op een beoordeling van de gebruikswaarde. Melkkosten worden in de prognose opgenomen tegen een melkprijs die overeenkomt met de prijs op het moment dat de test wordt uitgevoerd, en op de langere termijn. De belangrijkste operationele aanname is de toekomstige winstgevendheid, die rekening houdt met het effect van de omzetting van ingekochte melk in producten met toegevoegde waarde, meer winstgevende markten en plannen op het gebied van operationele efficiency.

Testresultaten

In 2023 hielden hoge rentetarieven aan, wat leidde tot aanhoudende hoge rekenrentes die de financiële speelruimte onder druk zette voor tests op bijzondere waardevermindering van goodwill. Gedurende het jaar werd nauwlettend toezicht gehouden op alle goodwillposities en werden beoordelingen van ondersteunende businesscases uitgevoerd. Er is geen bijzondere waardevermindering vastgesteld.

Sterkere kasstromen in veel markten verbeterden de verwachte toekomstige kasstromen in de bijzondere waardeverminderingmodellen. Gevoeligheidsberekeningen gaven aan dat bij de momenteel toegepaste disconteringsvoet een margevermindering van 1 procentpunt op geen enkele markt zou leiden tot waardevermindering. In Finland werd echter break-even bereikt toen een vergelijkbare berekening van een margevermindering van 1 procentpunt werd uitgevoerd.

Bovendien heeft de opname van een goodwillpositie met betrekking tot de overname van MV Ingredients Ltd. de conclusies van de bijzondere waardevermindering in AFI niet gewijzigd, aangezien deze geen bijzondere waarverminderingproblemen aan het licht bracht.

Tabel 3.1.b Goodwill gesplitst per commercieel segment en land

(EUR miljoen)	2023	2022
Verenigd Koninkrijk	480	473
Finland	40	40
Zweden	20	20
Overig	62	60
Europa totaal	602	593
MENA	80	83
China	16	16
Internationaal	96	99
Argentinië	9	10
Verenigd Koninkrijk	45	-
Arla Foods Ingredients	54	10
Totaal	752	702

Tabel 3.1.1 Belangrijkste toegepaste veronderstellingen

(EUR miljoen)	2023		2022	
	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen
Verenigd Koninkrijk	8,5%	9,5%	8,6%	9,5%
Finland	7,5%	8,3%	7,6%	8,2%
Zweden	6,9%	7,7%	7,6%	8,4%
Europa, overig	7,4%	8,3%	7,4%	8,3%
MENA	11,1%	12,4%	13,0%	14,4%
China	7,8%	8,5%	11,5%	12,2%
Arla Foods Ingredients	7,9%	8,7%	8,1%	9,1%

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL (VERVOLG)

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Bijzondere waardevermindering treedt op wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde door gebruik of verkoop. Voor toetsing op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd in de kleinste kasstroomgenererende eenheid die grotendeels onafhankelijk kasstromen genereert. Voor goodwill, die niet grotendeels onafhankelijke kasstromen genereert, worden echter tests op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau waarop kasstromen grotendeels als onafhankelijk worden beschouwd.

De groep kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald op basis van de managementstructuur en de interne financiële verslaglegging, die jaarlijks wordt beoordeeld.

De boekwaarde van goodwill wordt getest op bijzondere waardevermindering samen met overige vaste activa in de Kasstroom genererende eenheid waaraan de goodwill is toegewezen. Het realiseerbare bedrag van de goodwill wordt opgenomen als de contante waarde van de verwachte toekomstige netto kasstromen van de groep kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill is toegewezen, contant gemaakt met een disconteringspercentage vóór belastingen die de huidige marktomstandigheden weerspiegelt van de tijdswaarde van geld en risico's die

specifiek zijn voor het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

De boekwaarde van overige vaste activa wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de realiseerbare bedragen om een indicatie van bijzondere waardevermindering te kunnen identificeren. Elke bijzondere waardevermindering van goodwill wordt afzonderlijk verantwoord in de resultatenrekening en kan niet worden teruggenomen.

Het realiseerbare bedrag van andere vaste activa wordt bepaald als de hogere waarde van de gebruikswaarde van het actief (huidige waarde van geschatte toekomstige netto kasstromen uit het gebruik ervan of de groep kasstroomgenererende eenheden) en de marktwaarde ervan (reële waarde) onder aftrek van verwachte verkoopkosten.

Een bijzondere waardevermindering op overige vaste activa wordt verantwoord in de resultatenrekening onder resp. productiekosten, verkoop- en distributiekosten of beheerskosten. De verantwoorde bijzondere waardevermindering kan alleen worden teruggenomen voor zover de veronderstellingen en schattingen die tot de bijzondere waardevermindering hebben geleid, zijn gewijzigd. Een bijzondere waardevermindering wordt alleen teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die zou zijn vastgesteld, na aftrek van afschrijvingen of amortisaties, indien geen bijzondere waardevermindering zou zijn verantwoord.

Onzekerheden en schattingen

Onzekerheden en schattingen spelen een belangrijke rol in de tests op bijzondere waardevermindering van goodwill. De groep kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen, wordt bepaald op basis van de managementstructuur en wordt jaarlijks beoordeeld.

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill worden ten minste eenmaal per jaar uitgevoerd voor elke groep kasstroomgenererende eenheden. De verwachte kasstroombenadering wordt gebruikt om de bedrijfswaarde te bepalen, met belangrijke parameters waaronder verwachte toekomstige vrije kasstromen en aannames over disconteringspercentages.

Verwachte toekomstige vrije kasstromen

De verwachte toekomstige vrije kasstromen zijn bepaald op basis van de huidige prognoses en doelstellingen voor 2026, afgeleid van het Future26-proces. Deze prognoses en doelstellingen worden vastgesteld op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid tijdens het prognose- en doelplanningsproces. Bij deze bepaling wordt rekening gehouden met externe informatiebronnen en brancherelevante waarnemingen, zoals macro-economische en marktomstandigheden.

Alle toegepaste veronderstellingen ondergaan een controle tijdens het prognose- en doelplanningsproces, waarbij wordt uitgegaan van de beste schattingen en verwachtingen van het management, wat inherent een oordeel inhoudt. Deze aannames omvatten verwachtingen met

betrekking tot omzetgroei, EBIT-marges en kapitaaluitgaven. Zij omvatten eveneens het omzetten van melkinname naar producten met toegevoegde waarde, en winstgevende markten en operationele efficiëntie-initiatieven. Het groeipercentage na de strategieperiode is vastgesteld op het verwachte inflatiecijfer in de slotperiode, uitgaande van een nominale nulgroei.

Rekenrente

Voor elke individuele kasstroomgenererende eenheid wordt een rekenrente toegepast, meer specifiek de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC). Deze rekenrente wordt bepaald op basis van aannames omtrent rentetarieven en risico-premies. WACC wordt herberekend naar een tarief vóór belastingen. Veranderingen in de toekomstige kasstroom of het rekenrentepercentage kunnen leiden tot aanzienlijk andere waarden.

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Financiële opmerkingen

De belangrijkste materiële vaste activa van Arla bevinden zich in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. De boekwaarde bedroeg EUR 3.149 miljoen (2022: EUR 3.031 miljoen).

De toevoegingen bedroegen EUR 533 miljoen (2022: EUR 429 miljoen).

Tot de toevoegingen behoorden grote projecten, zoals investeringen in een capaciteitsverhoging voor zuiveldranken in Esbjerg, Denemarken, en groei-investeringen voor Arla Foods Ingredients, Denemarken.

In 2023 zijn nieuwe investeringen geïnitieerd, waaronder investeringen in botercapaciteit in Holstebro, Denemarken.

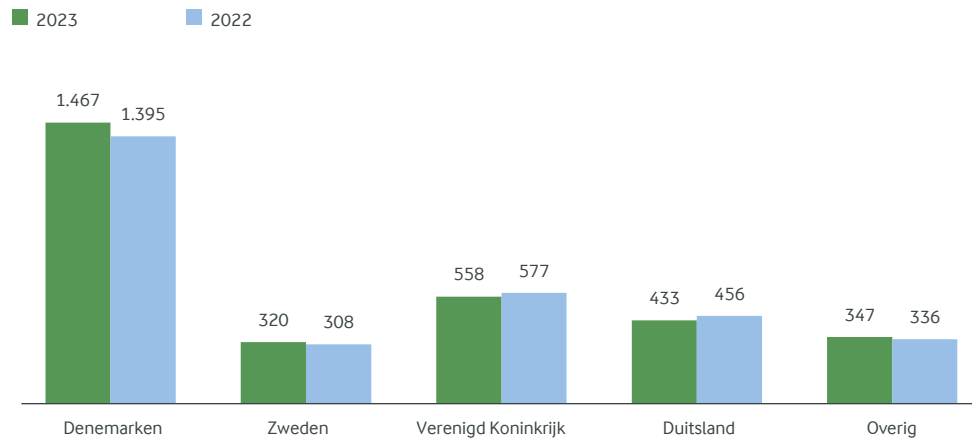
De afschrijvingen bedroegen EUR 417 miljoen, vergelijkbaar met vorig jaar.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van de geaccumuleerde afschrijvingen en geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Op activa in aanbouw, grond en ontmantelde installaties wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa per land

(EUR miljoen)



Tabel 3.2.a Materiële vaste activa

(EUR miljoen)	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
2023					
Boekwaarde per 1 januari	2.047	3.984	805	333	7.169
Valuta-aanpassingen	-2	4	1	-2	1
Investeringen	79	101	68	285	533
Fusies en overnames	2	19	-	3	24
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	43	109	17	-169	-
Desinvesteringen	-11	-24	-48	-	-83
Boekwaarde per 31 december	2.158	4.193	843	450	7.644
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Valuta-aanpassingen	2	-4	-1	-	-3
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-94	-248	-75	-	-417
Fusies en overnames	-1	-12	-	-	-13
Afschrijvingen desinvesteringen	7	22	47	-	76
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-974	-2.883	-638	-	-4.495
Boekwaarde per 31 december	1.184	1.310	205	450	3.149
Gebruiksrechten activa boekwaarde per 31 december	120	19	83	-	222
2022					
Boekwaarde per 1 januari	1.987	3.800	782	413	6.982
Valuta-aanpassingen	-43	-73	-19	-3	-138
Investeringen	58	114	58	199	429
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	62	189	21	-272	-
Desinvesteringen	-17	-46	-37	-4	-104
Boekwaarde per 31 december	2.047	3.984	805	333	7.169
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Valuta-aanpassingen	22	57	17	-	96
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-86	-247	-78	-	-411
Fusies en overnames	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	14	38	35	-	87
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Boekwaarde per 31 december	1.159	1.343	196	333	3.031
Gebruiksrechten activa boekwaarde per 31 december	124	11	74	-	209

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (VERVOLG)

Kosten

De kosten omvatten de aankoopprijs en de kosten die rechtstreeks aan een actief zijn verbonden totdat het actief gereed is voor het beoogde gebruik. Bij zelf gebouwde activa omvatten de kosten directe en indirecte kosten met betrekking tot materialen, componenten, salarissen en de financieringskosten uit specifieke en algemene leningen die rechtstreeks betrekking hebben op de bouw van activa. Als belangrijke

delen van materiële vaste activa uiteenlopende gebruiksduren hebben, worden ze verantwoord als afzonderlijke activa (belangrijke onderdelen) en wordt er afzonderlijk op afgeschreven. Wanneer onderdelen worden vervangen, wordt de resterende boekwaarde van vervangen onderdelen van de balans gehaald en verantwoord als een versnelde afschrijving in de resultatenrekening. Vervolgkosten inzake materiële vaste activa worden alleen verantwoord als een aanvulling op de boekwaarde van de post, wanneer het waarschijnlijk is dat het maken van de kosten zal resulteren in financiële voordelen voor de Groep. Overige kosten, zoals

algemene reparatie en onderhoud, worden in de resultatenrekening opgenomen als deze zich voordoen.

Afschrijvingen

Afschrijvingen hebben tot doel de kosten van het actief, onder aftrek van de bedragen die aan het einde van de verwachte gebruiksduur kunnen worden gerealiseerd, toe te wijzen aan de perioden waarin de Groep voordelen van het gebruik ervan verkrijgt. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van aankoop op lineaire basis afgeschreven, of wanneer het actief beschikbaar is voor gebruik, op basis van

een beoordeling van de geschatte gebruiksduur.

De basis voor de afschrijving wordt vastgesteld met inachtneming van de restwaarde van het actief, zijnde de geschatte waarde, die het actief kan genereren door verkoop of sloop op de balansdatum, indien het actief de leeftijd had en in de verwachte toestand was aan het einde van zijn nuttige gebruiksduur, en verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. De restwaarde wordt bepaald op de aankoopdatum en wordt jaarlijks beoordeeld. De afschrijving stopt wanneer de boekwaarde van een actief lager is dan de restwaarde, of wanneer een actief wordt ontmanteld. Wijzigingen tijdens de afschrijvingsperiode of in de restwaarde worden behandeld als wijzigingen in boekhoudkundige schattingen, waarvan het effect alleen in lopende en toekomstige perioden wordt meegenomen. Afschrijvingen worden opgenomen in

de resultatenrekening onder productiekosten, verkoop- en distributiekosten of administratieve kosten.

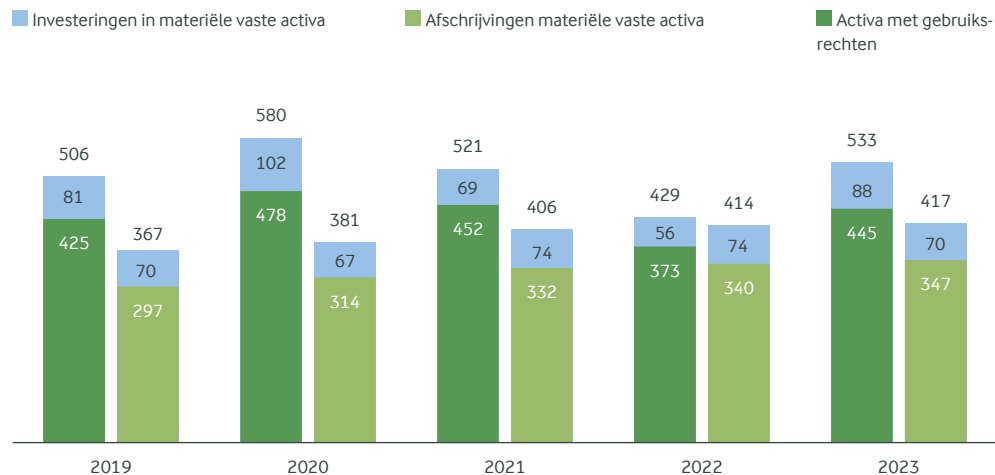
Onzekerheden en schattingen

Er worden schattingen gemaakt voor de beoordeling van de levensduur van materiële vaste activa die bepalen gedurende welke periode het af te schrijven bedrag van het actief onder kosten wordt opgenomen in de resultatenrekening. Het af te schrijven bedrag van een materieel vast actief is een functie van de kosten of boekwaarde van het actief en de restwaarde ervan. Schattingen worden gemaakt bij de beoordeling van het bedrag dat de Groep kan realiseren aan het einde van de gebruiksduur van een actief. Er wordt jaarlijks een beoordeling gemaakt met betrekking tot de geschiktheid van de afschrijvingsmethode en de gebruiksduur en restwaarden van materiële vaste activa.

Als gevolg van klimaatgerelateerde risico's kan Arla in de toekomst te maken krijgen met een waardevermindering van de productiecapaciteit door apparatuur die verouderd raakt in de duurzaamheidstransformatie of door ongebruikte productiecapaciteit als de melkvolumes en activiteiten afnemen.

Dergelijke bijzondere waardeverminderingen hadden in 2023 geen invloed op de vaste activa in de balans. Duurzaamheid is nu een integraal onderdeel van alle CAPEX-investeringen, waardoor toekomstige investeringen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken gewaarborgd zijn.

Investeringen in en afschrijvingen van materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten (EUR miljoen)



Tabel 3.2.b Geschatte gebruiksduur in jaren

(EUR miljoen)	2023	2022
Kantoorgebouwen	50	50
Productiegebouwen	20-30	20-30
Technische voorzieningen	5-20	5-20
Overige installaties en toebehoren, gereedschappen en uitrusting	3-7	3-7

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (VERVOLG)

3.2.1 ACTIVA MET GEBRUIKSRECHTEN

Financiële opmerkingen

Arla leaset diverse kantoren, magazijnen, voertuigen en andere apparatuur. Leases worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlenging hebben. Belangrijke activa met gebruiksrechten betreffen kantoorgebouwen en magazijnen in Denemarken, Duitsland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk, met een resterende gebruiksduur tussen 10 en 20 jaar.

Vulmachines en andere technische installaties vertegenwoordigen een andere belangrijke categorie activa met gebruiksrechten. Vulmachines hebben gewoonlijk een gebruiksduur van zeven jaar, terwijl technische installaties afschrijvingstermijnen hebben tussen één en zeven jaar. Auto's en vrachtwagens hebben gemiddeld een levensduur van respectievelijk vier en vijf jaar. In totaal heeft de Groep ongeveer 4.000 leases uitstaan.

Gedurende het verslagjaar werd voor EUR 88 miljoen aan activa met gebruiksrechten toegevoegd (2022: EUR 56 miljoen). De totale boekwaarde van activa met gebruiksrechten bedroeg EUR 222 miljoen (2022: EUR 209 miljoen), zoals gespecificeerd in tabel 3.2.1.a. Leaseverplichtingen worden gespecificeerd in Noot 4.3.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Alle leases worden verantwoord als een activa met gebruiksrechten en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de groep. Een leaseverplichting wordt in principe gewaardeerd op basis van de contante waarde, die bestaat uit de netto contante waarde van vaste leasebetalingen minus te ontvangen leasebonussen, variabele leasebetalingen op basis van een index of een tarief en een potentiële uitoefenprijs indien er een koopoptie bestaat.

De leasebetalingen worden verdisconteerd met behulp van een marginale rentevoet.

Het overeenkomstige actief met gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit de initiële waardering van de leaseverplichting, eventuele leasebetalingen op of voor de aanvangsdatum, verminderd met ontvangen leasevergoedingen en eventuele directe eerste kosten, en restauratiekosten.

Op een actief met gebruiksrecht wordt vervolgens lineair afgeschreven gedurende de kortste van gebruiksduur van het actief en de leasetermijn.

Elke leasebetaling omvat een verlaging van de leaseverplichting en een financiële last. De financiële last wordt gedurende de leaseperiode ten laste van de resultatenrekening gebracht als een constant periodiek rentetarief over het resterende saldo van de verplichting gedurende elke periode.

Kortlopende leasecontracten en leasecontracten van activa met een lage waarde worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening.

Onzekerheden en schattingen

De Groep heeft schattingen en beoordelingen toegepast die een effect hebben op de verantwoording en waardering van activa met gebruiksrechten en leaseverplichtingen. Deze omvatten een beoordeling van de marginale leenrente, servicecomponenten en feiten en omstandigheden die een economische prikkel zouden kunnen creëren om de uitbreidingsopties van lease-overeenkomsten uit te oefenen.

Tabel 3.2.1.a Activa met gebruiksrechten

(EUR miljoen)	RoU Gebruiksrechten grond en gebouwen	RoU Gebruiksrechten installaties en machines	RoU Gebruiksrechten inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Totaal
2023				
Boekwaarde per 1 januari	124	11	74	209
Investeringen	29	12	47	88
Desinvesteringen	-10	-8	-26	-44
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-30	-4	-36	-70
Afschrijvingen desinvesteringen	8	8	24	40
Valuta-aanpassingen	-1	-	-	-1
Boekwaarde per 31 december	120	19	83	222
2022				
Wijziging van grondslagen voor financiële verslaggeving	141	8	81	230
Investeringen	17	9	30	56
Desinvesteringen	-7	-12	-32	-51
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-30	-6	-35	-71
Afschrijvingen desinvesteringen	7	12	31	50
Valuta-aanpassingen	-4	-	-1	-5
Boekwaarde per 31 december	124	11	74	209

Tabel 3.2.1.b Bedragen verantwoord in de resultatenrekening

(EUR miljoen)	2023	2022
Kosten in verband met kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	39	40
Rentelasten op leaseverplichtingen	8	7
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	47	47
Betaling van leaseschuld	78	71
De totale kasuitstroom uit hoofde van activa met gebruiksrechten	125	118

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

Financiële opmerkingen

Het aandeel in de winst van joint ventures en geassocieerde deelnemingen daalde met 15% tot EUR 51 miljoen (2022: EUR 60 miljoen) en had voornamelijk betrekking op de winst van onze investering in Mengniu.

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) en China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Het evenredige aandeel van de Groep in de netto vermogenswaarde van CDH, inclusief de investering in Mengniu bedroeg EUR 445 miljoen, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. De boekwaarde van de investering in CDH omvatte goodwill van EUR 152 miljoen (2022: EUR 158 miljoen), welke daling het gevolg was van valuta-aanpassingen.

De reële waarde van het indirecte belang in Mengniu bedraagt EUR 507 miljoen (2022: EUR 888 miljoen), op basis van de officiële aandelenkoers op 31 december 2023.

Risico's op bijzondere waardevermindering omvatten aanzienlijke en langdurige dalingen van toonaangevende aandelenindices in Azië of een negatieve en permanente afname van de verwachte prestaties van Mengniu. Aangezien de reële waarde hoger was dan de boekwaarde van de investering, waren er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering.

Mengniu rapporteerde over 2022 een groepsomzet van EUR 12.481 miljoen en een resultaat van EUR 699 miljoen. Voor de CDH groep zijn geen geconsolideerde cijfers beschikbaar. CDH heeft geen belangrijke investeringen behalve de investering in Mengniu en de gerapporteerde inkomsten hebben betrekking op ontvangen dividenduitkeringen van Mengniu. Door de investering in CDH heeft Arla een indirect belang van 5,3% in Mengniu. Zie tabel 3.3.b voor meer details over CDH

De boekwaarde van de investering in verband met het lidmaatschap van Lantbrukarnas Riksförbund in Zweden bedroeg EUR 91 miljoen en lag op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Joint ventures

De boekwaarde van joint ventures bedroeg EUR 24 miljoen, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

In 2023 verwierf Arla het resterende aandeel van 50% in MV Ingredients Ltd. van een joint venture-partner. Zie Noot 3.4 voor meer informatie over de overname van MV Ingredients Ltd.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Investeringen waarin Arla een invloed van betekenis, maar geen zeggenschap heeft, worden geclassificeerd als geassocieerde deelnemingen. Investeringen waarin Arla gezamenlijke zeggenschap heeft, worden geclassificeerd als joint ventures.

Het proportionele deel in de resultaten van deelnemingen en joint ventures na belastingen wordt verantwoord in de

geconsolideerde resultatenrekening, na eliminering van het proportionele aandeel van ongerealiseerde winst of verlies tussen de Arla-bedrijven.

Investeringen in deelnemingen en joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode en berekend als het proportionele deel van de intrinsieke waarde van de entiteiten, gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van Arla. Het proportionele deel van de niet-gerealiseerde intercompany winsten en de boekwaarde van goodwill worden hierbij opgeteld, terwijl het proportionele deel van niet-gerealiseerde intercompany verliezen in mindering wordt gebracht. Dividenden ontvangen van deelnemingen en joint ventures verminderen de waarde van de investering.

Voor investeringen in beursgenoteerde ondernemingen is de berekening van het aandeel van Arla in winst en eigen vermogen gebaseerd op de meest recente gepubliceerde financiële informatie van de onderneming, andere openbaar beschikbare informatie over de financiële ontwikkeling van de onderneming en het effect van geherwaardeerde netto activa.

Investeringen in deelnemingen en joint ventures met een negatieve netto vermogenswaarde worden gewaardeerd op nul. Indien Arla een wettelijke of feitelijke verplichting heeft om een verlies in de deelneming of joint venture aan te zuiveren, wordt het verlies opgenomen onder Voorzeningen. Eventuele bedragen die door deelnemingen en joint ventures verschuldigd zijn, worden afgeschreven naar de

Tabel 3.3.a Deelnemingen en joint ventures
(EUR miljoen)

	2023	2022
Waarde van deelnemingen en joint ventures		
Aandeel in het eigen vermogen van COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	293	290
Goodwill m.b.t. COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	152	158
Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële deelnemingen	91	93
Opgenomen waarde van deelnemingen	536	541
Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures	24	24
Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures	560	565

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. Openbaarmaking van financiële informatie*
(EUR miljoen)

	2023	2022
Omzet	36	44
Nettowinst	36	44
Vaste activa	708	742
Ontvangen dividenden	11	12
Eigendomsaandeel	30%	30%
Groepsaandeel netto winst	34	44
Opgenomen waarde	445	448
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. heeft geen andere belangrijke activa of verplichtingen</i>		
<i>*Op basis van de laatst beschikbare financiële verslaggeving</i>		
Reële waarde op basis van beursgenoteerde aandelenkoers	507	888

Tabel 3.3.c Transacties met geassocieerde bedrijven en joint ventures
(EUR miljoen)

	2023	2022
Verkoop van goederen	-	31
Inkoop van goederen	77	48
Handelsdebiteuren*	15	3
Handelscrediteuren*	-6	-21

* Opgenomen onder overige vorderingen en overige schulden

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES (VERVOLG)

mate waarin het verschuldigde bedrag onbetaalbaar wordt geacht.

Indien er aanwijzingen zijn van een bijzondere waardevermindering, zoals belangrijke ongunstige veranderingen in het klimaat waarin de deelneming met invloed op het eigen vermogen actief is, of van een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van de deelneming beneden haar boekwaarde, wordt een toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd.

Wanneer een investering, die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord, geacht wordt een integraal onderdeel te zijn van een kasstroomgenererende eenheid, wordt de toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau van die eenheid, met gebruikmaking van de verwachte toekomstige netto kasstroom van die eenheid. Een bijzondere waardevermindering wordt genomen wanneer de realiseerbare waarde van de investering (of kasstroomgenererende eenheid) die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord, lager wordt dan de boekwaarde. Het realiseerbare bedrag wordt gedefinieerd als de hoogste van gebruikswaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten van de volgens de vermogensmutatiemethode verantwoorde investering (of kasstroomgenererende eenheid).

Onzekerheden en schattingen

Significante invloed wordt gedefinieerd als de bevoegdheid om deel te nemen aan financiële en operationele beleidsbeslissingen van de deelneming, maar vormt geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over dat beleid. Er is een oordeel noodzakelijk om te bepalen wanneer een significante invloed bestaat. Bij het bepalen van significante invloed wordt gekeken naar factoren zoals vertegenwoordiging in de Board of Directors, deelname aan beleidsvorming, materiële transacties tussen de entiteiten en de uitwisseling van leidinggevend personeel.

CDH en Mengniu

De Groep heeft een belang van 30% in CDH, welke onderneming wordt beschouwd als een deelneming op grond van een samenwerkingsovereenkomst, op basis waarvan aanzienlijke invloed kan worden uitgeoefend, inclusief het recht van vertegenwoordiging in de Board of Directors. De samenwerkingsovereenkomst met CDH geeft Arla ook recht op vertegenwoordiging in de Board of Directors van Mengniu, een in Hongkong genoteerd zuivelbedrijf waarvan CDH een belangrijke aandeelhouder is.

Op basis van deze onderliggende overeenkomsten is het onze beoordeling dat Arla een significante invloed uitoefent in Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Zweden (LRF)

Arla heeft een aandelenbelang van 24% in LRF, een politiek onafhankelijke beroepsorganisatie voor Zweedse ondernemers die

zich bezighouden met land-, bos- en tuinbouw.

Op basis van een gedetailleerde analyse van de LRF-afspraken impliceert het actieve eigendomsbelang van Arla een significante invloed op LRF. Dit omvat, maar is niet beperkt tot, de vertegenwoordiging als eigenaar in de Board of Directors. Bovendien vertegenwoordigen eigenaren van Arla de Zweedse zuivelindustrie in de Board of Directors van LRF en zijn zowel Arla als onze Zweedse eigenaren individuele leden van LRF.

Op basis hiervan zijn wij van mening dat Arla een aanzienlijke invloed uitoefent in LRF en de investering wordt daarom geclassificeerd als een geassocieerde onderneming.

3.4 AANKOOP EN VERKOOP VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

MV Ingredients Ltd.

In augustus 2023 verwierf Arla de resterende 50% van de aandelen in de joint venture MV Ingredients Ltd. gevestigd in het Verenigd Koninkrijk.

Door de transactie steeg het aandeel van de groep in MV Ingredients Ltd. van een 50% joint venture naar een volledige dochteronderneming.

Met de herclassificatie van investeringen in joint ventures en deelnemingen naar investeringen in dochterondernemingen werd de bestaande investering geacht te zijn afgestoten en opnieuw te zijn

gewaardeerd naar de reële waarde conform de nieuwe overname toen deze als volledig beheerde entiteit werd opgenomen.

De reële waarde van de overgenomen activiteiten bedroeg 62 miljoen euro, inclusief opgenomen goodwill van 45 miljoen euro.

De verworven activa waren op wei gebaseerde productiefaciliteiten en werkkapitaalposten. Goodwill vertegenwoordigde de waarde van synergiën, nabijgelegen capaciteit en toegang tot een grotere weipool.

De herwaardering van het bestaande aandeel in MV Ingredients Ltd. naar de reële waarde genereerde een winst van EUR 22 miljoen die in de resultatenrekening als overige bedrijfsopbrengsten werd opgenomen. Zie noot 1.3 voor meer informatie.

Tabel 3.4 Fusies en overnames

(EUR miljoen)	2023	2022
Materiële vaste activa	11	-
Voorraden	2	2
Liquide middelen	5	0
Overige activa	4	-
Verplichtingen	-5	-7
Reële waarde van verworven netto activa	17	-5
Goodwill	45	16
Reële waarde van verworven activiteiten	62	11
Kassaldo in verworven activiteiten	-5	-
Reële waarde van eerder aangehouden beleggingen	-31	-
Kasstroom uit acquisitie	26	11

NOOT 4. FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Financiële opmerkingen

Financiële risico's zijn een inherent onderdeel van de operationele activiteiten van de Groep en als gevolg daarvan wordt de winst van de Groep beïnvloed door de prijsontwikkeling van valuta's, rentetarieven en bepaalde soorten grondstoffen. De mondiale financiële markten zijn volatiel en daarom is het van cruciaal belang dat de Groep over een passende benadering van financieel risicobeheer beschikt om de volatiliteit van de markt op korte termijn te beperken en tegelijkertijd de hoogst mogelijke melkprijs te realiseren.

De veelomvattende strategie en het systeem voor financieel risicobeheer van de Groep bouwen voort op een grondig inzicht in de interactie tussen de operationele activiteiten van de Groep en onderliggende financiële risico's. Het algemene kader voor de beheersing van financiële risico's, namelijk het treasury- en financieerbeleid, wordt goedgekeurd door de Board of Directors en centraal beheerd. Het beleid omvat risicolimieten voor elk

type financieel risico, toegestane financiële instrumenten en tegenpartijen.

De Board of Directors ontvangt maandelijks een rapport over de risicoblootstelling van de Groep. Het afdekken van de volatiliteit van de melkprijzen valt niet binnen het toepassingsgebied van financieel risicobeheer, maar is een inherent onderdeel van het bedrijfsmodel van de Groep.

4.1.1 LIQUIDITEITSRESERVES

Toereikende liquiditeitsreserves

In 2023 stegen de liquiditeitsreserves met EUR 359 miljoen tot EUR 1.349 miljoen. Gezien het looptijdprofiel van de schuld van de Groep en de verwachte kasstroom worden de liquiditeitsreserves toereikend geacht en zullen zij naar verwachting in 2024 op hetzelfde niveau blijven. Het waarborgen van de beschikbaarheid van voldoende operationele liquiditeit en kredietfaciliteiten voor bedrijfsactiviteiten is het primaire doel van het beheer van liquiditeitsrisico's. Op basis van de liquiditeitsmodellen die door de ratingbureaus worden gesuggereerd, bedragen Arla's

liquiditeitsreserves EUR 1.349 miljoen, en worden beoordeeld als toereikend voor de komende 12 maanden.

Programma's voor ketenfinanciering en financiering van handelsvorderingen op klanten maken deel uit van het liquiditeitsbeheer van de groep. Geselecteerde leveranciers hebben toegang tot de financieringsfaciliteiten voor de toeleveringsketen van de Groep, waardoor deze leveranciers kunnen profiteren van het kredietprofiel van de Groep.

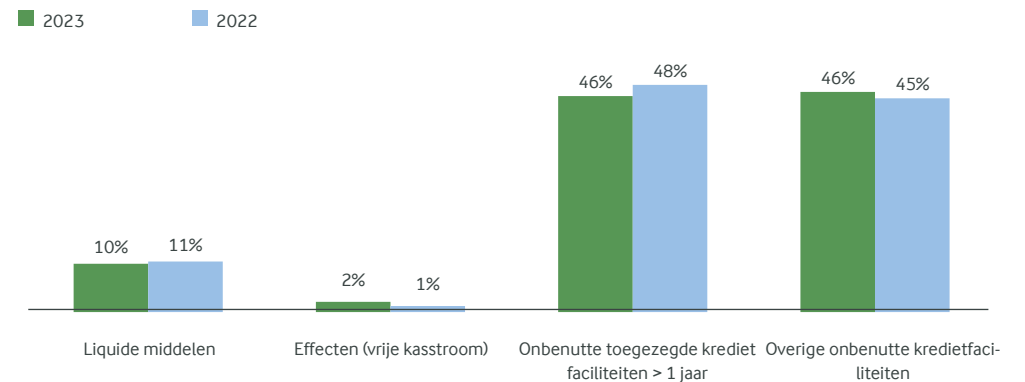
Meer dan 93% (2022: 95%) van de dagelijkse liquiditeitsstroom van de groep wordt centraal beheerd en gecontroleerd, grotendeels via regelingen voor cash pooling. Dit waarborgt een schaalbaar en efficiënt bedrijfsmodel. Dientengevolge kan de Groep een kostenefficiënte benutting van de kredietfaciliteiten garanderen.

Arla is actief in verschillende landen waar beperkingen op en regelgeving over de overdraagbaarheid van contant geld bestaan. Op 31 december 2023 bevond zich contant geld ter waarde van EUR 16 miljoen (2022: EUR 18 miljoen) in landen met

Tabel 4.1.1.a Liquiditeitsreserves

(EUR miljoen)	2023	2022
Vrije kasstroom	78	55
Beperkte liquide middelen	16	18
Niet op korte termijn beschikbare liquide middelen	44	33
Liquide middelen	138	106
Vrije effecten	29	13
Effecten waarvoor beperkingen gelden	37	49
Effecten gebruikt in terugkoopovereenkomsten	337	370
Effecten	403	432
Vrije kasstroom	78	55
Vrije effecten	29	13
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten > 1 jaar	615	475
Overige onbenutte kredietfaciliteiten	627	447
Liquiditeitsreserves	1.349	990
Aflopende rentedragende schuld < 1 jaar	477	401

Liquiditeitsreserves



4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

beperkingen en voorschriften inzake de overdraagbaarheid van contant geld, terwijl het bedrag in verband met effecten waarvoor beperkingen gelden EUR 37 miljoen bedroeg (2022: EUR 49 miljoen). Contanten en effecten in Argentinië, China, Bangladesh en Senegal worden als effecten met beperking vermeld.

Contant geld wordt beschouwd als niet direct beschikbaar voor upstreaming in de Groep als een overdracht niet binnen vijf dagen mogelijk is. Arla heeft contante posities in een aantal landen waar een overdracht vaak meer dan vijf dagen duurt door verschillende omstandigheden, zoals lokale administratieve processen of aandeelhoudersovereenkomsten. Op 31 december 2023 werd EUR 44 miljoen (2022: EUR 33 miljoen) beschouwd als niet direct beschikbare liquide middelen.

Tabel 4.1.1.b Verwachte niet contant gemaakte contractuele kasstroom op bruto financiële verplichtingen

(EUR miljoen)	Boekwaarde	Totaal	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
			2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Na 2033	
2023												
Uitgegeven obligaties	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-	-
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.212	1.216	10	85	49	54	61	68	90	295	504	
Kredietinstellingen	852	1.142	891	47	1	101	1	100	1	-	-	
Schuldbekentenis	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-	
Leaseverplichtingen	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-	
Overige langlopende verplichtingen	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-	
Rentelasten - rentedragende schuld	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234	
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.425	1.425	1.425	-	-	-	-	-	-	-	-	
Derivaten	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-	
Totaal	4.650	5.869	2.680	394	555	249	406	253	143	451	738	

(EUR miljoen)	Boekwaarde	Totaal	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Na 2032	
2022												
Uitgegeven obligaties	490	493	134	135	-	179	-	45	-	-	-	
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.221	1.229	11	11	86	50	54	61	68	273	615	
Kredietinstellingen	1.424	1.425	507	517	47	1	251	1	101	-	-	
Schuldbekentenis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Leaseverplichtingen	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4	
Rentelasten - rentedragende schuld	-	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90	
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.597	1.597	1.597	-	-	-	-	-	-	-	-	
Derivaten	36	36	30	5	1	-	-	-	-	-	-	
Totaal	5.000	5.375	2.409	756	210	285	344	147	187	328	709	

Veronderstellingen

De contractuele kasstromen zijn gebaseerd op de volgende aannames:

- De kasstromen zijn gebaseerd op een zo vroeg mogelijke datum waarop van de Groep kan worden verlangd dat zij de financiële verplichting afwikkelt.
- De verwachte rentekosten zijn gebaseerd op de contractuele rentevoet. Variabele rentebetalingen zijn bepaald aan de hand van de huidige variabele rente voor elke post op de rapportagedatum.

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Risicobeperking

Risico

Liquiditeit en financiering zijn van vitaal belang voor de Groep om haar financiële verplichtingen te kunnen nakomen op het moment waarop ze verschuldigd zijn. Risicobeheer heeft ook invloed op ons vermogen om op langere termijn nieuwe financiering aan te trekken en het is cruciaal om de strategische ambities van de Groep te realiseren.

Beleid

Het treasury- en financieringsbeleid regelt de minimale gemiddelde looptijdrempeel voor netto rentedragende schuld en stelt beperkingen aan de schuld die binnen de komende perioden van 12 en 24 maanden vervalt. Bij de berekening van de gemiddelde looptijd wordt rekening gehouden met ongebruikte toegezegde kredietfaciliteiten.

Hoe we optreden en werken

Naast het treasury- en financieringsbeleid heeft de Board of Directors een financieringsstrategie voor de lange termijn goedgekeurd, waarin de richting voor de financiering van de Groep wordt bepaald. Dit

omvat tegenpartijen, instrumenten en risicobereidheid, en beschrijft toekomstige financieringsmogelijkheden die zullen worden onderzocht en uitgevoerd. De financieringsstrategie hangt samen met de betrokkenheid op lange termijn van de melkveehouders om in het bedrijf te investeren. Het is de doelstelling van de Groep om haar kredietkwaliteit te handhaven op een robuust investment grade-niveau.

4.1.2 VALUTARISICO

Financiële opmerkingen

De Groep wordt blootgesteld aan zowel transactie- als omrekeningseffecten van vreemde valuta's.

Transactie-effecten betreffen verkopen in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten. De Groep wordt voornamelijk blootgesteld aan het risico van de USD en daaraan gekoppelde valuta's, alsmede de Britse pond. De omzet daalde als gevolg van negatieve transactie-effecten met EUR 24 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Een deel van dit risico werd afgedekt door kosten in dezelfde valuta. Financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren, handelsschulden en overige posten in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten staan ook bloot aan valutarisico's. Het netto-effect van de herwaardering van deze

financiële instrumenten wordt opgenomen in financiële baten of financiële lasten. Een nettoverlies van EUR 62 miljoen (2022: EUR -46 miljoen) werd verantwoord onder financiële lasten. Valutaverliezen hebben voornamelijk betrekking op de devaluaties van Argentijnse, Bengalese en Nigeriaanse valuta's, en bedroegen EUR 93 miljoen in totaal. Het negatieve effect van de devaluatie in Argentinië werd gedeeltelijk gecompenseerd door rentebaten uit effecten van EUR 40 miljoen.

Om de volatiliteit op korte termijn als gevolg van valutaschommelingen te beheersen, worden derivaten gebruikt om valuta-blootstelling af te dekken. Bij de afwikkeling van het afdekkingsinstrument wordt een positief of negatief bedrag opgenomen onder respectievelijk overige baten of overige lasten. Er werd een nettowinstimpact van EUR 3 miljoen (2022: EUR 68 miljoen) opgenomen. Zie tabel 1.3. Een winstimpact van afdekkingsinstrumenten wordt verwacht in jaren waarin de exportvaluta's aflopen in de loop van het jaar en vice versa.

De Groep wordt blootgesteld aan omrekeningseffecten van entiteiten die rapporteren in andere valuta's dan de euro. De Groep staat voornamelijk bloot aan omrekeningseffecten bij entiteiten die rapporteren in GBP, SEK, USD en DKK. Als gevolg van omrekeningseffecten daalde de omzet

met EUR 317 miljoen ten opzichte van de vorig jaar verantwoorde omzet.

Parallel daarmee stegen de kosten met EUR 41 miljoen ten opzichte van de gerapporteerde kosten van vorig jaar. De financiële positie van de Groep wordt op vergelijkbare wijze blootgesteld, wat van invloed is op de waarde van activa en passiva die worden gerapporteerd in andere valuta's dan de euro. Het omrekeningseffect op de netto activa wordt binnen Overig resultaat opgenomen als correcties in verband met omrekening van vreemde valuta. In 2023 werd een nettoverlies van EUR 47 miljoen (2022: EUR 48 miljoen) opgenomen in Overig resultaat.

De vooruitbetaalde melkprijs absorbeert indirect zowel transactie- als

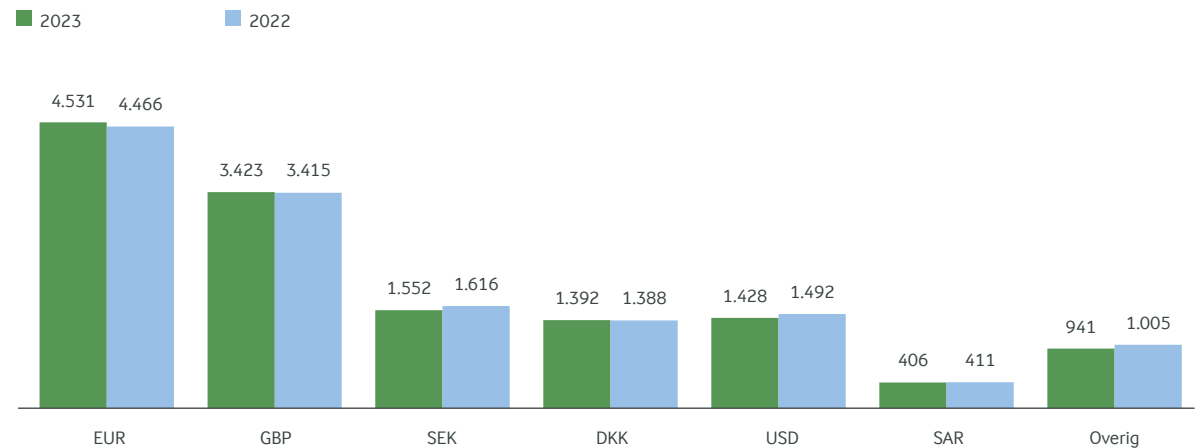
omrekeningseffecten, en de nettowinst of het nettoverlies heeft dus een beperkte blootstelling aan valutarisico's. De vooruitbetaalde melkprijs wordt vastgesteld op basis van het behalen van een jaarwinst van 2,8% tot 3,2%. De vooruitbetaalde prijs wordt in eerste instantie vastgesteld en uitbetaald op basis van een EUR-bedrag en is bijgevolg blootgesteld aan schommelingen van de euro ten opzichte van de Britse pond, de Zweedse kroon en de Deense kroon.

In vergelijking met vorig jaar daalde de SEK gemiddeld met 7,3%, daalde de USD met 2,8% en de GBP met 2,0%.

De Groep is in toenemende mate betrokken bij opkomende markten, waar efficiënte afdekking vaak niet mogelijk is als

gevolg van valutaregelgeving, illiquide financiële markten of hoge afdekkingskosten. Tot de belangrijkste markten behoren Nigeria, de Dominicaanse Republiek, Bangladesh, Libanon en Argentinië. Landen met minder efficiënte valutamarkten vertegenwoordigden 4% van de omzet van de Groep in 2023.

Omzet gesplitst naar valuta (EUR miljoen)



Tabel 4.1.1.c Gemiddelde looptijd

	Beleid			
	2023	2022	Minimum	Maximum
Gemiddelde looptijd, bruto schuld	4,9 jaar	5,2 jaar	2 jaar	-
Looptijd < 1 jaar, netto schuld	0%	0%	-	25%
Looptijd > 2 jaar, netto schuld	96%	78%	50%	-

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Risicobeperking

De externe blootstelling van de Groep wordt berekend als externe financiële activa en passiva in valuta's die afwijken van de functionele valuta van elke rechtspersoon, vermeerderd met eventuele externe derivaten die op Groepsniveau worden omgezet in valutarisico tegen de DKK, d.w.z. EUR/DKK, USD/DKK, enz. Hetzelfde geldt voor de netto interne blootstelling van de Groep. Het totaal van de externe en interne valutablootstelling van de Groep vertegenwoordigt de nettoblootstelling, die wordt weergegeven in tabel 4.1.2.b.

Netto investeringen in vreemde valuta in dochterondernemingen, alsmede in instrumenten die deze investeringen afdekken, zijn geëlimineerd.

Risico

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan de treasury-afdeling de volgende posten afdekken:

- Tot 15 maanden van de netto geprognosticeerde contante ontvangsten en schulden
- Tot 100% van de netto verantwoorde handelsvorderingen en handelsschulden.

De valutablootstelling wordt continue beheerd door de Treasury-afdeling. Individuele valutarisico's worden afgedekt in overeenstemming met het treasury- en financieringsbeleid.

Financiële instrumenten die worden gebruikt om de valutablootstelling af te dekken, hoeven niet noodzakelijkerwijs te kwalificeren voor hedge accounting, en daarom worden sommige van de toegepaste financiële instrumenten, d.w.z. enkele optiestrategieën, als reële waarde geboekt via de resultatenrekening.

De functionele valuta van Arla Foods ambal is de Deense Kroon. Het risico ten opzichte van de euro wordt echter op dezelfde wijze beoordeeld als voor de Deense kroon. Het Executive Managementteam kan naar eigen inzicht beslissen of en wanneer beleggingen in buitenlandse activiteiten moeten worden afgedekt (omrekeningsrisico's) met de verplichting om de Board of Directors tijdens de volgende vergadering te informeren.

Tabel 4.1.2.a Wisselkoersen

	Slotkoers			Gemiddelde koers		
	2023	2022	Verandering	2023	2022	Verandering
EUR/GBP	0.869	0,884	1,8%	0,870	0,852	-2,0%
EUR/SEK	11.048	11.156	1,0%	11.468	10.629	-7,3%
EUR/DKK	7.454	7.436	-0,2%	7.451	7,439	-0,2%
EUR/USD	1.106	1.066	-3,6%	1.081	1.051	-2,8%
EUR/SAR	4.164	3.982	-4,4%	4.057	3.947	-2,7%

Tabel 4.1.2.b Valutarisico

(EUR miljoen)	Balansrisico			Mogelijk boekhoudkundig effect		
	Open posities	Afdekking van toekomstige kasstromen	Externe blootstelling	Gevoeligheid	Resultaten rekening	Overig resultaat
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0%	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0%	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0%	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0%	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0%	-	-4
2022						
EUR/DKK	270	11	281	1,0%	3	-
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0%	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0%	-	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0%	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0%	2	-5

* Inclusief AED

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

4.1.3 RENTERISICO

Financiële opmerkingen

De gewogen gemiddelde looptijd van de renteafdekking op rentedragende schulden van de Groep, inclusief derivaten, maar exclusief pensioenverplichtingen, is met 0,5 tot 3,1 gedaald.

De looptijd daalde door lagere renteafdekkingen en een verkorting van de looptijd die slechts gedeeltelijk werd gecompenseerd door lagere netto rentedragende schuld.

De waarde van de afgedekte toekomstige rentekasstroom bedraagt EUR 80 miljoen. Zie tabel 4.4.a.

Risicobeperking Risico

De Groep is blootgesteld aan renterisico op rentedragende leningen, pensioenverplichtingen, rentedragende activa en de waarde van vaste activa waar een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd. Het risico wordt verdeeld tussen winstblootstelling en blootstelling bij overig resultaat. De winstblootstelling heeft betrekking op de netto potentiële bijzondere waardevermindering van vaste activa. De blootstelling bij overig resultaat heeft betrekking op herwaardering van netto pensioenverplichtingen en rente-afdekking van de toekomstige kasstromen.

Gevoeligheid van reële waarde

Een wijziging van de rentetarieven zal van invloed zijn op de reële waarde van de rentedragende activa, rentederivaten en schuldinstrumenten van de Groep, gemeen op basis van een stijging van de rentetarieven met 1%. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Gevoeligheid van de kasstroom

Een wijziging van de rente zal van invloed zijn op de rentebetalingen op de niet-afgedekte schuld met variabele rente van de Groep. Tabel 4.1.3.a toont de gevoeligheid van de kasstroom gedurende een periode van één jaar, bij een stijging van de rente van 1% van de rente per 31 december 2023. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Beleid

Het renterisico dient te worden beheerd volgens het treasury- en financieringsbeleid. Het renterisico wordt gemeten als de gewogen gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille, inclusief afdekkingsinstrumenten, maar exclusief pensioenverplichtingen.

Hoe we optreden en werken

Het doel van rente-afdekking is het beperken van risico's en het veilig stellen van relatief stabiele en voorspelbare financieringskosten. Het renterisico van netto schuld wordt beheerd door een passende verdeling aan te houden tussen vaste en variabele rentetarieven.

De Groep maakt actief gebruik van derivaten om risico's in verband met schommelingen in de rente te verminderen, en om het renteprofiel van de rentedragende

schuld te beheren. Door een portefeuillebenadering te hanteren en derivaten te gebruiken, kan de Groep zelfstandig het renterisico beheren en optimaliseren, aangezien het renteprofiel kan worden gewijzigd zonder de financiering zelf te hoeven wijzigen. Zo kan de Groep snel, flexibel en kostenefficiënt opereren zonder de onderliggende leningsovereenkomsten te wijzigen.

Het mandaat van de Board of Directors biedt de Groep de mogelijkheid om derivaten, zoals renteswaps en opties, te gebruiken, naast de rentevooraarden die zijn opgenomen in de leningsovereenkomsten.

Tabel 4.1.3.a Renterisico

(EUR miljoen)	Boekwaarde	Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultaten rekening	Overig resultaat
2023				
Financiële activa	-499	1,0%	5	-1
Derivaten	-	1,0%	6	36
Financiële verplichtingen	3,182	1,0%	-17	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.683		-6	35
2022				
Financiële activa	-542	1,0%	5	-1
Derivaten	-	1,0%	6	42
Financiële verplichtingen	3.367	1,0%	-19	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2,825		-8	41

Tabel 4.1.3.b Duur

	2023	2022	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gewogen gemiddelde looptijd	2.3	3.1	1	7

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

4.1.4 RISICO T.A.V. GRONDSTOFPRIJZEN

Financiële opmerkingen

Energiecontracten zijn voornamelijk gerelateerd aan een officiële variabele prijsindex. De Treasury-afdeling maakt gebruik van financiële derivaten om het prijsrisico voor energie af te dekken. Dit garandeert volledige flexibiliteit om van leverancier te veranderen zonder rekening te hoeven houden met toekomstige afdekking.

Afdekkingsactiviteiten richten zich op de belangrijkste risico's, waaronder die van elektriciteit, aardgas en diesel. De totale verwachte uitgaven voor energiegrodstoffen voor 2024, exclusief belastingen en distributiekosten, bedragen EUR 167 miljoen met de prijzen van 31 december 2023.

Het doel van afdekking is het verminderen van de volatiliteit van de energiekosten. In 2023 resulteerden afdekkingsactiviteiten in een verlies van EUR 61 miljoen (2022: EUR +72 miljoen), zie tabel 1.3. Het verlies in 2023 werd echter ruimschoots gecompenseerd door aanzienlijk lagere fysieke energiekosten. Het resultaat van afdekkingsactiviteiten, die classificeren als hedge accounting, wordt opgenomen onder overige baten en lasten.

Eind 2023 was 49% van de verwachte energie-uitgaven voor 2024 afgedekt. Een stijging van de grondstofprijzen met 50% zou een negatieve invloed op de verwachte afgedekte energie-uitgaven hebben van ongeveer EUR 4,3 miljoen. Indien de voorspelde energieprijzen op 31 december 2023 50% hoger zouden liggen, zou een winst van EUR 48 miljoen een positief effect hebben op de niet-gerealiseerde resultaten.

Andere grondstoffencontracten voor ingrediënten en verpakkingen zijn voornamelijk afhankelijk van een fluctuerende officiële prijsindex.

Stroomafnameovereenkomsten

Arla heeft stroomafnameovereenkomsten ondertekend voor 446 GWh, waarvan 83 GWh in 2023 in werking is getreden.

De classificatie van de individuele contracten werd beoordeeld via een gestructureerd proces gebaseerd op de meest recente beschikbare richtlijnen en betrokkenheid van externe expertise. Er is geconcludeerd dat alle contracten voor eigen gebruik zijn en worden daardoor geclassificeerd als nog uit te voeren leverancierscontracten.

Voor contractuele verplichtingen verwijzen wij naar Noot 5.5.

Risicobeperking Risico

De Groep is blootgesteld aan grondstoffenrisico's in verband met de productie en distributie van zuivelproducten. Hogere grondstofprijzen hebben een negatieve

invloed op de productie- en distributiekosten.

Gevoeligheid van reële waarde

Een verandering in de grondstofprijzen zal van invloed zijn op de reële waarde van de ter afdekking gekochte grondstofderivaten van de Groep, verantwoord via Overig resultaat, en het niet-afgedekte energieverbruik via de resultatenrekening. De tabel toont de gevoeligheid van een stijging van de grondstofprijzen met 50% voor zowel afgedekte als niet-afgedekte grondstofaankopen. Een daling van de grondstofprijzen zou het tegenovergestelde effect hebben.

Beleid

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan het geprognosticeerde verbruik van elektriciteit, aardgas en diesel maximaal 48 maanden worden afgedekt, waarvan 100% gedurende de eerste 18 maanden, met een beperkt deel daarna.

Hoe we optreden en werken

De prijsrisico's voor energie worden beheerd door de treasury-afdeling. De grondstofprijzrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, die onafhankelijk zijn van de contracten met de fysieke leveranciers. Arla onderzoekt ook andere grondstoffen die relevant zijn voor financieel risicobeheer.

De blootstelling van Arla aan energieprijzen en de afdekking worden beheerd als een portfolio per soort energie en land. Niet alle energieprijzrisico's kunnen effectief worden afgedekt door de onderliggende kosten op elkaar af te stemmen,

Tabel 4.1.4.a Gecontracteerde stroomafnameovereenkomsten

Land	Jaarlijkse MWh gecontracteerde energie	Prijsstermijnen	Gemiddelde looptijd	Operationeel	Doelstelling	Classificatie
Denemarken	276.630	Vast	10 jaar	2023	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Zweden	100.000	Vast	10 jaar	2025	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Duitsland	49.207	Vast	12 jaar	2024	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Verenigd Koninkrijk	19.732	Vast	15 jaar	2024	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Totaal	445.569					

Soort energie

Zonne-energie	286.754
Windenergie	158.815
Totaal	445.569

Tabel 4.1.4 Afgedekte grondstoffen

	Gevoeligheid	Boekwaarde	Mogelijk boekhoudkundig effect		
			Resultaten rekening	Overig resultaat	
2023					
Diesel / aardgas	50%	-9	-26		30
Elektriciteit	50%	-9	-17		18
		-18	-43		48
2022					
Diesel / aardgas	50%	6	-10		94
Elektriciteit	50%	31	-14		58
		37	-24		152

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

maar Arla streeft ernaar het basisrisico te minimaliseren.

De markten voor zuivelderivaten in de EU, de VS en Nieuw-Zeeland blijven klein, maar evolueren. De Groep heeft zich bezighouden met afdekkingsactiviteiten voor een klein deel van het handelsvolume van zuivelproducten van de Groep. Naarmate de zuivelderivatenmarkt zich ontwikkelt, verwachten we dat deze de komende jaren een steeds grotere rol zal gaan spelen bij het beheeren van contracten met vaste prijzen met klanten.

4.1.5 KREDIETRISICO

Financiële opmerkingen

In 2023 leed de Groep opnieuw zeer beperkte verliezen door wanbetaling van tegenpartijen, zoals klanten, leveranciers en financiële tegenpartijen.

Alle grote financiële tegenpartijen hadden aan het einde van het jaar bevredigende kredietratings. De Arla-eis is een kredietrating van ten minste A-/A-/A3 van S&P, Fitch of Moody's voor de financiële tegenpartij of haar moedermaatschappij. In een klein aantal geografische locaties die niet worden bediend door banken waarmee wij een relatie hebben, en waar financiële tegenpartijen met een bevredigende rating niet actief zijn, week de Groep af van de ratingeis. Van de EUR 59 miljoen die in een zwakkere speculatieve kwaliteit werd

geplaatst, was EUR 37 miljoen aan restricties onderhevig overschot aan contanten in Argentinië die in effecten werden geïnvesteed.

Meer informatie over handelsdebiteuren is opgenomen in Noot 2.1.c.

De maximale blootstelling aan kredietrisico is ongeveer gelijk aan de boekwaarde.

Zoals in voorgaande jaren heeft de Groep voortdurend gewerkt met kredietrisico en een zeer laag niveau ervaren van verliezen als gevolg van wanbetaling van klanten.

Om het risico op financiële tegenpartijen te beheersen, maakt de Groep gebruik van master-salderingsovereenkomsten bij het aangaan van derivatencontracten. Tabel 4.1.5 toont het tegenpartijrisico voor die overeenkomsten die worden gedekt door het aangaan van salderingsovereenkomsten die in aanmerking komen voor saldering in geval van wanbetaling.

Risicobeperking Risico

Kredietrisico's vloeien voort uit operationele activiteiten en betrokkenheid bij financiële tegenpartijen. Bovendien kan een zwakke kredietkwaliteit van de tegenpartij hun vermogen om de Groep in de toekomst te ondersteunen verminderen, waardoor de verwezenlijking van de strategie van onze Groep in gevaar wordt gebracht.

Beleid

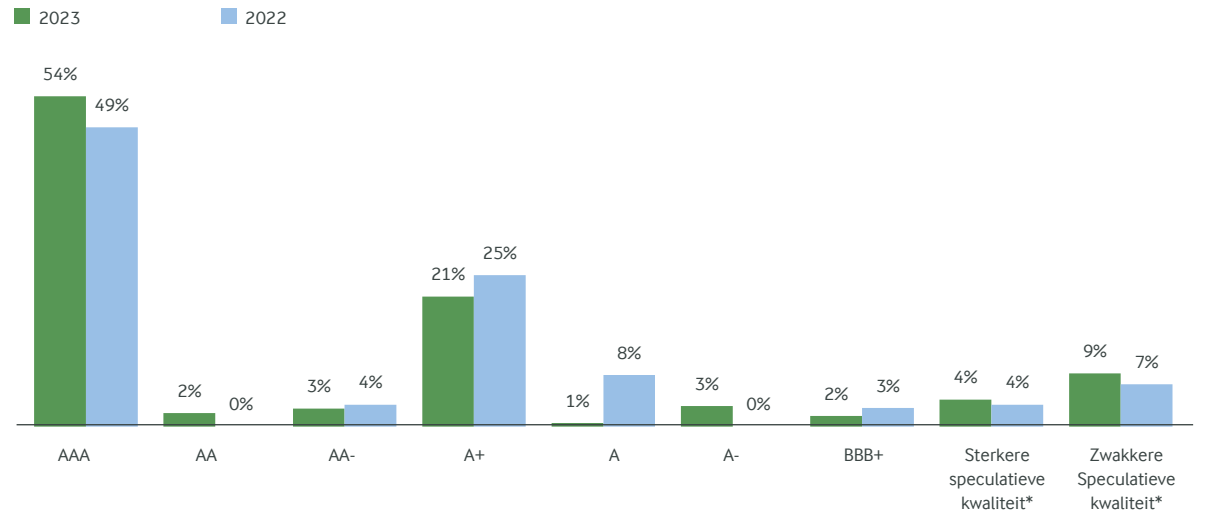
Tegenpartijen voor financiële contracten worden geselecteerd op basis van een bankrelatiestrategie. Goedkeuring door de

Executive Board en de CFO is vereist, na aanbeveling van het Treasury-team. Een minimale langetermijn rating van A3 van Moody's, A- van S&P of A- van Fitch is nodig voor een tegenpartij (of de moedermaatschappij). Als krediet uitsluitend van de tegenpartij wordt verkregen, is geen rating nodig. Als de tegenpartij meerdere kredietratings heeft, wordt de gemiddelde rating gebruikt, naar boven afgerond. In geografische gebieden zonder voldoende dekking van onze relatiebanken kan het Treasury-team echter afwijken van deze vereisten.

Hoe we optreden en werken

De Groep heeft een uitgebreid kredietrisicobeleid en maakt gebruik van kredietverzekering en handelsfinancieringsproducten in verband met de export. In sommige opkomende markten kan het verkrijgen van de vereiste kredietdekking een uitdaging zijn, maar de Groep streeft ernaar om de best beschikbare dekking te garanderen. Dit wordt gezien als een aanvaardbaar risico vanwege de investeringen van de Groep in opkomende markten. Als een betaling van een klant over tijd is, worden interne procedures gevolgd om verliezen te minimaliseren. De Groep werkt samen met een select aantal financiële tegenpartijen en controleert voortdurend hun kredietwaardigheid.

Externe rating van financiële tegenpartijen



Tabel 4.1.5 Externe rating van financiële tegenpartijen en effecten

(EUR miljoen)

	Rating van tegenpartijen									
	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Sterkere speculatieve kwaliteit*	Zwakkere speculatieve kwaliteit*	Totaal
2023										
Effecten	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Liquide middelen	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Derivaten	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
Totaal	366	15	20	144	4	23	12	30	59	673
2022										
Effecten	383	-	-	-	-	-	-	-	49	432
Liquide middelen	-	-	15	5	33	-	20	28	5	106
Derivaten	-	-	13	189	33	-	4	-	-	239
Totaal	383	-	28	194	66	-	24	28	54	777

* Definitie op basis van de S&P-ratingschaal. Sterkere speculatieve kwaliteit: BB+ tot B- en zwakkere speculatieve kwaliteit: CCC+ tot D.

4.2 FINANCIËLE POSTEN

Financiële opmerkingen

De netto financiële kosten stegen met EUR 65 miljoen tot EUR 145 miljoen, voornamelijk door hogere rente op financiële instrumenten.

De nettorentelasten bedroegen EUR 97 miljoen, een stijging van EUR 44 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van hogere rentetarieven in vergelijking met vorig jaar.

De gemiddelde rentelasten, exclusief rente in verband met pensioenactiva en -verplichtingen, bedroegen 3,9% (2022: 2,3%). Voor een definitie van gemiddelde

rentelasten, exclusief rente in verband met pensioenactiva en -verplichtingen, wordt verwezen naar de woordenlijst. De rentedekking daalde tot 11,1 (2022: 19,6).

De wisselkoersverliezen die verband houden met de devaluatie van de Argentijnse, Bengaalse en Nigeriaanse valuta, bedroegen EUR 93 miljoen, waarvan EUR 40 miljoen werd gecompenseerd door rentebaten op de aan restricties onderhevige liquide middelen en effecten. Het negatieve effect van vreemde valuta in Argentinië werd gedeeltelijk gecompenseerd door rentebaten uit beleggingen in geldmarktfondsen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Financiële baten en lasten, alsmede valutawinsten en -verliezen, worden opgenomen in de resultatenrekening voor het bedrag dat aan het verslagjaar kan worden toegeschreven. Financiële posten omvatten gerealiseerde en niet-gerealiseerde waardecorrecties van effecten, en valutacorrecties op financiële activa en passiva, alsmede het rentegedeelte van financiële leasebetalingen. Daarnaast worden gerealiseerde en niet-gerealiseerde winsten en verliezen verantwoord op derivaten die niet als afdeckingscontracten zijn geclassificeerd. Financieringskosten uit algemene leningen, of leningen die rechtstreeks verband houden met de verwerving, de bouw of ontwikkeling van gekwalificeerde activa

worden opgenomen in de kosten van deze activa en worden derhalve niet als financiële lasten opgenomen.

Kapitalisatie van rente is uitgevoerd met behulp van een rente die overeenkomt met de gemiddelde rentevoet van de Groep in 2023. Financiële baten en lasten met betrekking tot financiële activa en passiva zijn verantwoord volgens de effectieve rentemethode.

Tabel 4.2 Financiële baten en lasten
(EUR miljoen)

	2023	2022
Financiële baten:		
Rente op effecten, kas en kasequivalenten	57	22
Valutawinsten	74	83
Correcties van de reële waarde en overige financiële baten	4	15
Totaal financiële baten	135	120
Financiële lasten:		
Rente op financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	-151	-71
Valutaverliezen	-136	-129
Rente op pensioenverplichtingen	-3	-2
Rente toegerekend aan materiële vaste activa	14	7
Correcties van de reële waarde en overige financiële lasten	-4	-5
Totaal financiële lasten	-280	-200
Netto financiële lasten	-145	-80

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Financiële opmerkingen

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, daalde tot EUR 2.683 miljoen (2022: EUR 2.825 miljoen). De daling van de netto rentedragende schuld werd voornamelijk veroorzaakt door de daling van het netto werkkapitaal.

De pensioenverplichtingen stegen met EUR 6 miljoen tot EUR 167 miljoen. De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, bedroeg EUR 2.850 miljoen (2022: EUR 2.986 miljoen). Het netto vermogen van de Britse pensioenregeling bedroeg EUR 21 miljoen (2022: EUR 16 miljoen). Deze activa zijn niet meegenomen in de berekening van de pensioenverplichting, netto rentedragende schuld en de leverage.

De schuldenlastratio van Arla bedroeg 2,6, een daling van 0,4 ten opzichte van vorig jaar. Dit is volgens verwachting echter beter dan de langetermijnstreefwaarde van 2,8 - 3,4.

De gemiddelde looptijd van rentedragende leningen daalde met 0,3 jaar tot 4,9 jaar. De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door het verstrijken van de looptijd, het niveau van de netto rentedragende schuld en gecompenseerd door nieuwe faciliteiten.

Het eigenvermogensaandeel steeg naar 36% (2022: 35%).

Financiering

De Groep hanteert een gediversifieerde financieringsstrategie om het liquiditeits- en herfinancieringsrisico in evenwicht te houden, met het doel om lage financieringskosten te realiseren. Grote overnames of investeringen worden apart gefinancierd.

Een diverse financieringsstrategie omvat diversificatie van markten, valuta's, instrumenten, banken, kredietverstrekkers en looptijden om een brede toegang tot financiering te waarborgen en ervoor te zorgen dat de Groep onafhankelijk is van één enkele financieringspartner of één enkele markt. Alle financieringsmogelijkheden worden gebenchmarkt ten opzichte van het EURIBOR-tarief van drie maanden, en derivaten worden toegepast om de valuta's van onze financieringsbehoeften te matchen. Het renteprofiel wordt beheerd met renteswaps die onafhankelijk zijn van de individuele leningen. Op 31 december 2023 werd 24% (2022: 22%) van de totale rentedragende leningen gedekt door renteswaps.

De kredietfaciliteiten kennen financiële convenanten inzake vermogen/toetaal vermogen en een minimum eigen vermogen, alsmede standaard niet-financiële convenanten. De Groep is in 2023 niet in gebreke geweest m.b.t. leningsovereenkomsten en is alle voorwaarden nagekomen.

Tijdens 2023 waren de belangrijkste financieringsactiviteiten van de groep:

- Verlenging van EUR 400 miljoen ESG-gekoppelde doorlopende multi bank kredietfaciliteit tot 2029
- Obligatie-uitgifte van SEK 1.200 miljoen die na twee jaar zal vervallen, terwijl SEK 800 miljoen na vijf jaar zal vervallen.
- Schuldbekentenis van EUR 350 miljoen, waarvan EUR 200 miljoen na drie jaar en EUR 150 miljoen na vijf jaar zal vervallen. Een schuldbekentenis is een vorm van particuliere lening, die voornamelijk door bedrijven wordt gebruikt om rechtstreeks fondsen te werven bij beleggers, meestal institutionele beleggers of banken. De lening is ongedekt.
- Arla heeft een commercial paper programma in Zweden, uitgedrukt in SEK en EUR. De gemiddelde benutting in 2023 bedroeg EUR 144 miljoen.
- In de loop van het jaar is Arla verkoop- en terugkoopovereenkomsten aangegaan op basis van haar deelnemingen in beursgenoteerde Deense hypotheekobligaties met een AAA-rating. Zie noot 4.6 voor meer informatie.

In 2023 werden obligaties teruggekocht tegen een waarde van EUR 137 miljoen, waarvan EUR 128 miljoen voor het einde van 2023 was vervallen. In april 2024 zal EUR 9 miljoen vervallen.

2,6

Schuldenlast in 2023

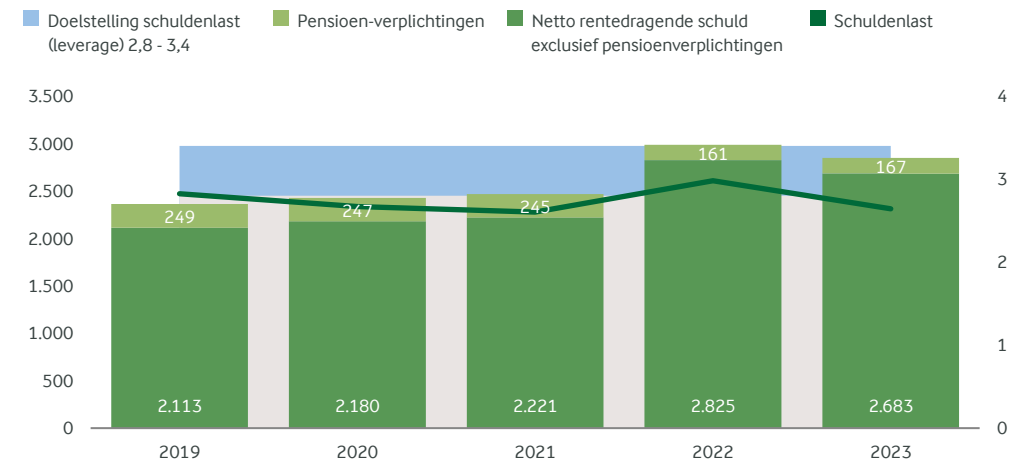
(2022: 3,0)

De netto rentedragende schuld bestaat uit kort- en langlopende verplichtingen, onder aftrek van rentedragende activa.

De definitie van leverage is de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA, en drukt het vermogen van de Groep uit om rente en aflossingen te betalen.

De Groep heeft voor de schuldenlast op de lange termijn een doelstelling tussen 2,8 en 3,4.

Netto rentedragende schuld (EUR miljoen)



4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Tabel 4.3.a Netto rentedragende schuld

(EUR miljoen)	2023	2022
Langlopende leningen	2.369	2.640
Kortlopende leningen	813	727
Effecten en liquide middelen (exclusief effecten waarvoor beperkingen gelden en liquide middelen)	-488	-538
Overige rentedragende activa	-11	-4
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.683	2.825
Pensioenverplichtingen	167	161
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.850	2.986

Tabel 4.3.b Leningen

(EUR miljoen)	2023	2022
Langlopende leningen:		
Uitgegeven obligaties	407	357
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.201	1.210
Bankleningen	251	918
Schuldbekentenis	350	-
Leaseverplichtingen	160	155
Totaal langlopende leningen:	2.369	2.640
Kortlopende leningen:		
Uitgegeven obligaties	128	133
Commercial papers	103	88
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	11	11
Bankleningen	161	48
Terugkoopverplichting	337	370
Leaseverplichtingen	63	59
Overige kortlopende verplichtingen	10	18
Totaal kortlopende leningen	813	727
Totaal rentedragende leningen	3.182	3.367

Tabel 4.3.c Kasstroom, netto rentedragende schuld

(EUR miljoen)	1 januari	Kasstroom		Non-cash mutaties				31 december
		Opgenomen onder financieringsactiviteiten	Investeringen	Herclassificaties	Valutaveranderingen	Veranderingen in reële waarde	Beperkte liquide middelen en effecten	
2023								
Pensioenverplichtingen	161	-22	-	9	-	19	-	167
Langlopende leningen	2.640	-27	76	-335	2	13	-	2.369
Kortlopende leningen	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Totaal rentedragende schuld	3.528	-290	76	9	-6	32	-	3.349
Effecten en overige rentedragende activa	-436	17	-	-	3	2	37	-377
Liquide middelen	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Netto rentedragende schuld	2.986	-313	76	9	5	34	53	2.850

Betalingen van langlopende en kortlopende leningen EUR -268 miljoen (respectievelijk EUR -27 miljoen en EUR -241 miljoen) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (EUR 777 miljoen), en er overige wijzigingen waren in leningen (EUR -967 miljoen) en leasebetalingen (EUR -78 miljoen).

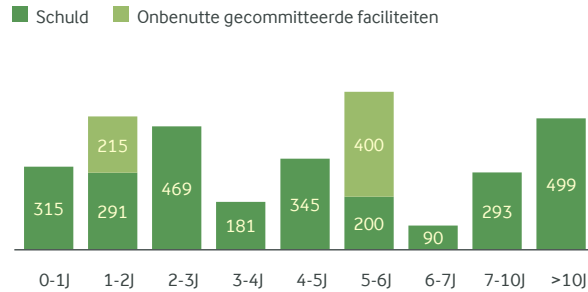
2022

Pensioenverplichtingen	245	-22	-	-	-14	-48	-	161
Langlopende leningen	2.113	696	49	-190	-32	4	-	2.640
Kortlopende leningen	644	-100	-	190	-7	-	-	727
Totaal rentedragende schuld	3.002	574	49	-	-53	-44	-	3.528
Effecten en overige rentedragende activa	-439	1	-	-	-	2	-	-436
Liquide middelen	-97	-9	-	-	-	-	-	-106
Netto rentedragende schuld	2.466	566	49	-	-53	-42	-	2.986

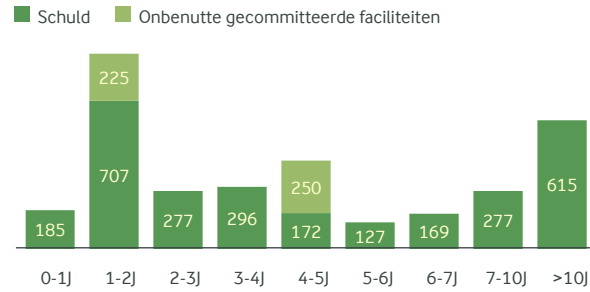
Betalingen van langlopende en kortlopende leningen EUR 596 miljoen (respectievelijk EUR 696 miljoen en EUR -100 miljoen) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (EUR 810 miljoen), en er overige wijzigingen waren in leningen (EUR -143 miljoen) en leasebetalingen (EUR -71 miljoen).

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

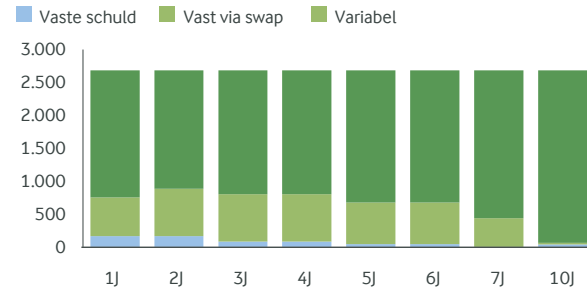
Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2023
(EUR miljoen)



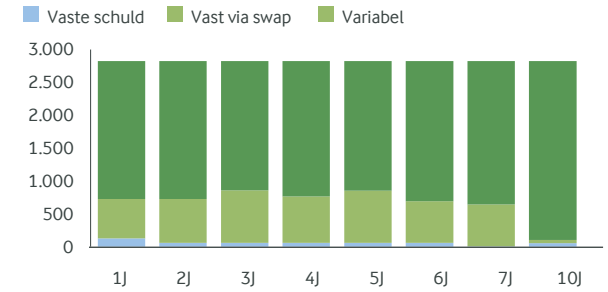
Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2022
(EUR miljoen)



Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2023
(EUR miljoen)



Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2022
(EUR miljoen)



Tabel 4.3.d Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen en het effect van afdekking, looptijd

(EUR miljoen)	Totaal	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Na 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Overig	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
Totaal	2.683	315	291	469	181	345	200	90	293	499
	Totaal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Na 2032
2022										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Overig	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
Totaal	2.825	185	707	277	296	172	127	169	277	615

Tabel 4.3.e Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen*

(EUR miljoen)	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na swap
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	46	976
GBP	34	524	558
Overig	66	-	66
Totaal	2.683	-	2.683
2022			
DKK	1.046	-	1.046
SEK	606	-538	68
EUR	1.014	183	1.197
GBP	39	355	394
Overig	120	-	120
Totaal	2.825	-	2.825

* Vermeld vóór en na afgeleide financiële instrumenten

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Tabel 4.3.f Renterisico exclusief effect van afdekking

(EUR miljoen)	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boek-waarde	Renterisico
2023					
Uitgegeven obligaties:					
Commercial papers	Vast	4,4%	0-1 jaar	103	Reële waarde
SEK 652 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	5,3%	0-1 jaar	59	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,6%	0-1 jaar	68	Reële waarde
SEK 1.200 miljoen met aflossingsdatum 16.06.2025	Variabel	5,2%	1-2 jaar	109	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14.04.2026	Variabel	5,5%	2-3 jaar	45	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17.07.2026	Variabel	4,8%	2-3 jaar	137	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14.01.2028	Variabel	5,8%	4-5 jaar	45	Kasstroom
SEK 400 miljoen met aflossingsdatum 12.10.2028	Variabel	5,9%	4-5 jaar	36	Kasstroom
SEK 400 miljoen met aflossingsdatum 12.10.2028	Vast	4,9%	4-5 jaar	36	Reële waarde
Totaal uitgegeven obligaties		4,7%		638	
Hypothecaire kredietinstellingen:					
Vaste rente	Vast	3,8%	1-2 jaar	71	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	4,7%	0-1 jaar	1.141	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		4,6%		1.212	
Bankleningen:					
Vaste rente	Vast	3,8%	0-1 jaar	402	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	4,7%	0-1 jaar	697	Kasstroom
Totaal bankleningen		4,4%		1.099	
Overige leningen:					
Financiële leases	Vast	3,8%	0-20 jaar	223	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,0%	0-1 jaar	10	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,7%		233	

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boek-waarde	Renterisico
2022					
Uitgegeven obligaties:					
Commercial papers	Vast	2,5%	0-1 jaar	88	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03-07-2023	Variabel	3,7%	0-1 jaar	67	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03-07-2023	Vast	1,5%	0-1 jaar	66	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03-04-2024	Vast	1,6%	2-3 jaar	66	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03-04-2024	Variabel	3,9%	2-3 jaar	67	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14-01-2026	Variabel	4,0%	3-4 jaar	45	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17-07-2026	Variabel	2,4%	3-4 jaar	134	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14-01-2028	Variabel	4,2%	5-6 jaar	45	Kasstroom
Totaal uitgegeven obligaties		2,8%		578	
Hypothecaire kredietinstellingen:					
Vaste rente	Vast	1,9%	1-2 jaar	125	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	3,0%	0-1 jaar	1.096	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		2,9%		1.221	
Bankleningen:					
Vaste rente	Vast	1,9%	0-1 jaar	377	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	2,9%	0-1 jaar	959	Kasstroom
Totaal bankleningen		2,6%		1.336	
Overige leningen:					
Financiële leases	Vast	3,1%	0-20 jaar	214	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,7%	0-1 jaar	18	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,2%		232	

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden opgenomen op de transactiedatum. De Groep houdt op financiële activa te verantwoorden wanneer de contractuele rechten op de onderliggende kasstromen ophouden te bestaan of worden overgedragen aan de koper van het financiële actief, en alle wezenlijke risico's en vergoedingen in verband met het eigendom zijn overgedragen aan de koper.

Financiële activa en passiva worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt op de balans opgenomen alleen wanneer de Groep een juridisch recht van saldering heeft en van plan is het financiële actief en de verplichting gelijktijdig te salderen of af te wikkelen.

Financiële activa

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd en vervolgens geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten, reële waarde via Overig resultaat of reële waarde via de resultatenrekening.

De classificatie van financiële activa bij eerste opname is afhankelijk van de contractuele kasstroomkenmerken van de financiële activa en de wijze waarop deze worden beheerd.

Financiële activa worden, wanneer de Groep voornemens is de contractuele kasstroom te innen, geïnclassificeerd en geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten.

Financiële activa die deel uitmaken van het liquiditeitsbeheer worden geïnclassificeerd en tegen reële waarde geïnclassificeerd via Overig resultaat. Alle andere financiële activa worden geïnclassificeerd en geïnclassificeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening.

Financiële activa geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten

Financiële activa geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten bestaan uit op korte termijn beschikbare liquide middelen bij banken en deposito's, samen met beursgenoteerde obligaties met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, die een te verwaarlozen risico op waardeverandering hebben en gemakkelijk kunnen worden omgezet in liquide middelen.

Financiële activa geïnclassificeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

Financiële activa geïnclassificeerd tegen reële waarde via Overig resultaat bestaan uit hypothecaire kredietobligaties, die gedeeltelijk overeenkomen met opgenomen hypotheekschuld.

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. De financiële activa worden vervolgens geïnclassificeerd tegen reële waarde met correcties in Overig resultaat en cumulatief opgenomen in de reële-waardereserve in het eigen vermogen.

Rentebaten, bijzondere waardeverminderingen en valuta-aanpassingen van schuldinstrumenten worden op doorlopende basis opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten. In verband met de verkoop van financiële activa die tegen reële waarde via Overig resultaat worden geïnclassificeerd, worden cumulatieve winsten of verliezen, die eerder in de reële-waardereserve waren opgenomen, overgeheveld naar financiële baten en lasten.

Financiële activa geïnclassificeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening

Effecten die via de resultatenrekening tegen reële waarde zijn geïnclassificeerd, bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde effecten, die op doorlopende basis worden gevolgd en gemeten, en waarover wordt gerapporteerd, overeenkomstig het treasury- en financieringsbeleid van de Groep. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Verplichtingen

Bij de eerste opname worden schulden aan hypotheek- en kredietinstellingen, alsmede uitgegeven obligaties, geïnclassificeerd op de transactiedatum bij de eerste opname tegen reële waarde plus transactie-

kosten. Vervolgens worden de verplichtingen geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten, waarbij het verschil tussen de opbrengsten van de lening en de nominale waarde in de resultatenrekening gedurende de verwachte looptijd van de lening wordt verantwoord.

Gekapitaliseerde resterende verplichtingen in verband met leasecontracten worden opgenomen onder passiva, geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten. Overige financiële verplichtingen worden geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten. Zie voor meer informatie over pensioenverplichtingen Noot 4.7.

4.4 DERIVATEN

Financiële opmerkingen

De Groep heeft derivatencontracten afgesloten om een stabiele kasstroom veilig te stellen in de komende jaren. De waarde van kasstroomafdekkingen daalde met EUR 141 miljoen tot EUR 70 miljoen. De daling was het gevolg van lagere valuta-, rente- en grondstoffen-afdeckingscontracten.

Valutacontracten

De waarde van valutacontracten daalde met EUR 34 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De lagere waarde was het gevolg van wijzigingen in de toegepaste wisselkoersen in combinatie met het vervallen van bestaande contracten en waardeaanpassingen van nieuwe contracten.

Rentecontracten

De waarde van rentecontracten die gebruikt zijn voor afdekking daalde met EUR 52 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De lagere waarde is het gevolg van lagere renteniveaus op de lange termijn en het gebruik van renteafdekkingen gedurende het jaar.

Grondstofcontracten

De waarde van grondstofcontracten die gebruikt zijn voor afdekking daalde met EUR 55 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De lagere waarde is het gevolg van een daling van de marktprijzen tot niveaus onder de afgedekte prijzen in combinatie met het vervallen van bestaande contracten en waardeaanpassingen van nieuwe contracten.

Afdekking van toekomstige kasstromen

De Groep gebruikt termijncontracten om valutarisico's af te dekken op verwachte toekomstige netto omzet en kosten. Renteswaps worden gebruikt om risico's af te dekken van bewegingen in verwachte toekomstige rentebetalingen, terwijl grondstoffenswaps worden gebruikt voor afdekking van energiekosten.

Reële waarde van afdekkingsinstrumenten die niet kwalificeren voor hedge accounting (financial hedge)

De Groep maakt gebruik van valuta-opties waarmee geprognosticeerde in- en verkopen worden afgedekt. Sommige van deze opties kwalificeren niet voor hedge accounting, en daarom wordt de correctie van de reële waarde rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening.

Valutaswaps worden gebruikt als onderdeel van het dagelijkse liquiditeitsbeheer. Het doel van de valutaswaps is om de timing van de in- en uitstroom van kasstromen in vreemde valuta's te matchen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Derivaten worden vanaf de transactiedatum opgenomen, en in de jaarrekening tegen reële waarde gewaardeerd. Positieve en negatieve reële waarden van derivaten worden verantwoord als afzonderlijke posten op de balans.

Afdekking van reële waarde

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten, die voldoen aan de criteria voor het afdekken van de reële waarde van

opgenomen activa en passiva, worden parallel met veranderingen in de waarde van het afgedekte actief verantwoord, of met de afgedekte verplichting voor het gedeelte dat is afgedekt.

Afdekking van kasstromen

Veranderingen in de reële waarde van derivaten die kwalificeren als afdekking van toekomstige kasstromen en die veranderingen in toekomstige kasstromen effectief afdekken, worden opgenomen in Overig resultaat als een reserve voor het afdekken van transacties binnen het eigen vermogen, totdat de afgedekte kasstromen van invloed zijn op de resultatenrekening. De reserve voor afdekkingsinstrumenten binnen het eigen vermogen wordt na belastingen gepresenteerd. De cumulatieve winsten of verliezen uit afdekkingstransacties die in het eigen vermogen zijn opgenomen, worden geherclassificeerd en verantwoord onder dezelfde post als de basiscorrectie voor de afgedekte post.

De cumulatieve waardeverandering die in Overig resultaat wordt verantwoord, wordt overgebracht naar de resultatenrekening zodra de afgedekte kasstromen de resultatenrekening beïnvloeden of waarschijnlijk niet meer zullen worden gerealiseerd. Voor afgeleide financiële instrumenten die niet voldoen aan de criteria voor de classificatie als afdekkingsinstrumenten, worden veranderingen in de reële waarde, zodra zij zich voordoen, opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Tabel 4.4.a Afdekking van de toekomstige kasstroom uit zeer waarschijnlijke geprognosticeerde transacties

(EUR miljoen)	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname				
			2024	2025	2026	2027	Na 2027
2023							
Valutacontracten	8	8	8	-	-	-	-
Rentecontracten	80	80	22	21	12	11	14
Grondstofcontracten	-18	-18	-18	-	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	70	70	12	21	12	11	14

(EUR miljoen)	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname				
			2023	2024	2025	2026	Na 2026
2022							
Valutacontracten	42	42	42	-	-	-	-
Rentecontracten	132	132	30	27	25	15	35
Grondstofcontracten	37	37	28	8	1	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	211	211	100	35	26	15	35

Tabel 4.4.b Waardecorrectie van afdekkingsinstrumenten

(EUR miljoen)	2023	2022
Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen	-112	26
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	3	-6
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	-61	7
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	20	-3
Waardecorrecties van renteafdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	9	-
Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in Overig resultaat zijn opgenomen	-141	22

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Tabel 4.5.a Categorieën financiële instrumenten

(EUR miljoen)	2023	2022
Derivaten	45	47
Aandelen	8	7
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	53	54
Effecten	403	432
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat	403	432
Valuta-instrumenten	9	43
Rente-instrumenten	66	96
Grondstofinstrumenten	12	53
Derivaten die als afdekkingsinstrumenten worden gebruikt	87	192
Handelsdebiteuren	1.145	1.267
Overige vorderingen	309	319
Liquide middelen	138	106
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	1.592	1.692
Derivaten	2	19
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	2	19
Valuta-instrumenten	1	1
Rente-instrumenten	10	-
Grondstofinstrumenten	30	16
Derivatenverplichtingen die als afdekkingsinstrument worden gebruikt	41	17
Langlopende leningen	2.369	2.640
Kortlopende leningen	813	727
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.425	1.597
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	4.607	4.964

Tabel 4.5.b Hiërarchie van reële waarden - boekwaarde

(EUR miljoen)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
2023				
Financiële activa:				
Obligaties	403	-	-	403
Aandelen	8	-	-	8
Derivaten	-	132	-	132
Totaal financiële activa	411	132	-	543
Financiële verplichtingen:				
Uitgegeven obligaties	-	535	-	535
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.212	-	-	1.212
Derivaten	-	43	-	43
Totaal financiële verplichtingen	1.212	578	-	1.790
2022				
Financiële activa:				
Obligaties	432	-	-	432
Aandelen	7	-	-	7
Derivaten	-	239	-	239
Totaal financiële activa	439	239	-	678
Financiële verplichtingen:				
Uitgegeven obligaties	-	490	-	490
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.221	-	-	1.221
Derivaten	-	36	-	36
Totaal financiële verplichtingen	1.221	526	-	1.747

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN (VERVOLG)

Risicobeperking

Methoden en veronderstellingen die worden toegepast bij het bepalen van reële waarden van financiële instrumenten:

Obligaties en aandelen

De reële waarde wordt bepaald aan de hand van de genoteerde prijzen in een actieve markt.

Niet-optiederivaten

De reële waarde wordt berekend met behulp van modellen voor contant gemaakte kasstromen en beschikbare marktgegevens. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Optie-instrumenten

De reële waarde wordt berekend aan de hand van optiemodellen en beschikbare marktgegevens, zoals optievolatiliteit. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Hiërarchie reële waarde

Niveau 1: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van niet-gecorrigeerde genoteerde prijzen in een actieve markt

Niveau 2: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken en beschikbare marktgegevens

Niveau 3: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken, en waarneembare zowel als significante niet-waarneembare marktgegevens.

4.6 VERKOOP- EN TERUGKOOPREGELINGEN

Financiële opmerkingen

De Groep heeft geïnvesteed in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties die ten grondslag liggen aan haar hypotheekschuld. Door het aangaan van een koop- en terugkoopregeling voor de hypotheekobligaties kan de Groep een lagere rente realiseren vergeleken met de huidige marktrente op hypotheekschulden. De hypothecaire obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat.

De opbrengst van deze obligaties creëren een terugkoopverplichting die is opgenomen in kortlopende leningen en gewaardeerd tegen reële waarde.

Naast hypothecaire obligaties houdt de Groep overige effecten aan met een boekwaarde van EUR 40 miljoen.

Tabel 4.6 Overdracht van financiële activa

(EUR miljoen)	Boekwaarde	Nominale waarde	Reële waarde
2023			
Hypothecaire obligaties	363	363	363
Terugkoopverplichting	-337	-335	-337
Netto positie	26	28	26
2022			
Hypothecaire obligaties	379	377	379
Terugkoopverplichting	-370	-369	-370
Netto positie	9	8	9

4.7 PENSIOEN-VERPLICHTINGEN

Pensioenverplichtingen

Pensioenbeleggingen en -verplichtingen van de Groep bestaan voornamelijk uit toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

De Groep werkt ook met beschikbare-premieregelingen voor werknemers. Voor deze beschikbare-premieregelingen is de Groep niet onderworpen aan dezelfde beleggings-, rente-, inflatie- of langlevensrisico's als voor de toegezegd-pensioenregelingen. De uitkeringen die werknemers ontvangen, zijn afhankelijk van de betaalde premie, beleggingsrendementen en de vorm van uitkering die bij pensionering wordt gekozen.

Pensioenregelingen in Zweden

De opgenomen netto pensioenverplichting in Zweden bedroeg EUR 152 miljoen op 31 december 2023, een stijging van EUR 8 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar. De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de gefinancierde verplichtingen als gevolg van een daling van de aannames t.a.v. discontovoeten in het voorgaande jaar. Daarnaast is de in het voorgaande jaar gehanteerde inflatieaannames afgenomen, waardoor het disconteringspercentage gedeeltelijk is gecompenseerd. Aannames over sterfte bleven consistent met vorig jaar. Zie Toelichting 4.7.f voor een samenvatting van de gebruikte aannames.

Deze pensioenregelingen zijn op premies gebaseerde regelingen, die een toegezegd pensioen bij pensionering garanderen. De fondsbeleggingen zijn juridisch gestructureerd als een trust, en de Groep heeft zeggenschap over de uitvoering van de regelingen en de daaraan gerelateerde beleggingen.

Deze pensioenregelingen omvatten geen element van risicodeling tussen de Groep en de deelnemers aan de regeling.

Pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk

De opgenomen netto pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk bedroeg EUR 21 miljoen op 31 december 2023, een stijging van EUR 5 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

De Britse aannames veranderden op een vergelijkbare manier als in Zweden, met een daling van zowel de aannames t.a.v. discontovoeten en t.a.v. de inflatievoet. Daarnaast resulteerde een update van de aannames over sterfte op 31 december 2023 in een lagere levensverwachting in het Verenigd Koninkrijk. Dit alles resulteerde in lagere pensioenverplichtingen in het Verenigd Koninkrijk, die per 31 december 2023 EUR 932 miljoen bedroegen, een daling van EUR 11 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

2023 resulteerde in een negatief rendement op fondsbeleggingen van EUR 28 miljoen. Daarnaast is in het Verenigd Koninkrijk EUR 54 miljoen uit het fonds betaald. Deze dalingen werden gedeeltelijk gecompenseerd door rentebaten, bijdragen aan het fonds en gunstige

wisselkoersaanpassingen, wat leidde tot een algehele nettodaling van de reële waarde van fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk van EUR 6 miljoen.

Arla slaagde erin haar netto pensioenpositie in het Verenigd Koninkrijk te vergroten. Wat hierbij hielp was dat de strategie die door de trustees is vastgelegd erop gericht is grote schommelingen in de waarde van de activa als gevolg van externe factoren te beperken door bijpassende activa op te nemen in de activaportefeuille. Dit minimaliseert bewegingen in de netto pensioenactivapositie en zorgt voor meer stabiliteit in de lopende pensioenpositie. Meer details over de beleggingsstrategie zijn te vinden in het hoofdstuk "Fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk".

De toegezegd-pensioenregeling in het VK is een eindloonregeling met gegarandeerde uitkering. De regeling is gesloten voor zowel nieuwe toetreders als toekomstige opbouw, maar behoudt een link met het salaris. De regeling is een gereguleerde pensioenregeling en de activa worden aangehouden in juridisch gescheiden, door trustees beheerde fondsen. De trustees van de regeling zijn wettelijk verplicht om te handelen in het belang van de deelnemers aan de regeling en tegelijkertijd de regeling te beheren in overeenstemming met het doel waarvoor de trust is opgericht, en zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het investerings-, financierings- en governancebeleid. Een vertegenwoordiger van de Groep woont trusteevergaderingen bij om de visie van de Groep op de investeringsstrategie te geven, maar de uiteindelijke macht ligt bij de trustees.

Tabel 4.7.a Pensioenverplichtingen opgenomen op de balans

(EUR miljoen)	Zweden	Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
2023				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	162	932	31	1.125
Reële waarde van fondsbeleggingen	-12	-953	-17	-982
Tekort van gefinancierde regelingen	150	-21	14	143
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	1	3
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	152	-21	15	146
Specificatie van de totale passiva:				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	162	932	31	1.125
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	1	3
Totaal verplichtingen	164	932	32	1.128
Gepresenteerd als:				
Pensioenbeleggingen	-	-21	-	-21
Pensioenverplichtingen	152	-	15	167
Netto pensioenverplichtingen	152	-21	15	146
2022				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	153	943	35	1.131
Reële waarde van fondsbeleggingen	-11	-959	-20	-990
Tekort van gefinancierde regelingen	142	-16	15	141
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	2	4
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	144	-16	17	145
Specificatie van de totale passiva:				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	153	943	35	1.131
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	2	4
Totaal verplichtingen	155	943	37	1.135
Gepresenteerd als:				
Pensioenbeleggingen	-	-16	-	-16
Pensioenverplichtingen	144	-	17	161
Netto pensioenverplichtingen	144	-16	17	145

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

Werkgeversbijdragen worden vastgesteld op basis van het advies van een onafhankelijke gekwalificeerde actuaaris op basis van driejaarlijkse waarderingsonderhandelingen tussen de uitvoerder en Arla, en uiteindelijk goedgekeurd door HRM Pensions Regulator. De meest recente driejaarlijkse waardering van het vond plaats op 31 december 2022, en op de overeengekomen financieringsbasis bevond het plan zich in een overschotpositie.

Voor andere werknemers bestaan er beschikbare-premieregelingen. Premies worden zowel door Arla als door de

werknemer betaald tegen een door Arla bepaald tarief.

Fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk

Fondsbeleggingen genereren rendementen die worden gebruikt om aan de verplichtingen van de regelingen te voldoen. Ze zijn niet noodzakelijkerwijs bedoeld om op korte termijn te worden gerealiseerd. De trustees beleggen in verschillende categorieën activa en met verschillende allocaties tussen die categorieën, volgens de beleggingsprincipes van de regeling.

Momenteel is de beleggingsstrategie van de regelingen het handhaven van een evenwicht tussen groeiactiva (onroerend goed en infrastructuur), inkomensgenererende activa (bestaande uit kredietbeleggingen en bedrijfsobligaties) en matching

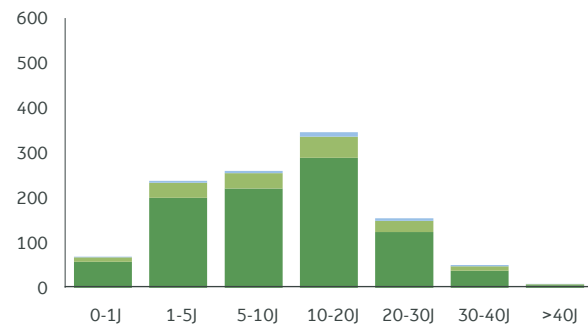
assets (bestaande uit een passiva-afdekingsportefeuille en een buy-in beleid voor jaarlijkse uitkeringen), waarbij het zwaartepunt bij matching assets ligt.

Een deel van de beleggingsdoelstelling is het minimaliseren van schommelingen in de financieringsniveaus van de regeling als

gevolg van veranderingen in de waarde van de verplichtingen. Dit wordt voornamelijk bereikt met behulp van een Liability Driven Investment (LDI) -portefeuille, waarvan het belangrijkste doel is om bewegingen in de waarde van de activa af te stemmen op bewegingen in de verplichtingen die zijn veroorzaakt door veranderingen in de marktomstandigheden. De regeling heeft een afdekking die de meerderheid van de rente- en inflatiebewegingen dekt, zoals gemeten op basis van de

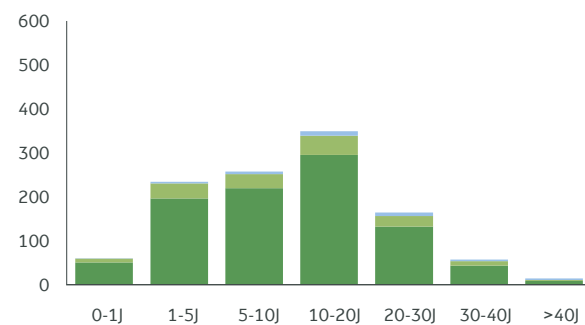
Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2023 (EUR miljoen)

■ Verenigd Koninkrijk 936 ■ Zweden 162 ■ Overig 30



Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2022 (EUR miljoen)

■ Verenigd Koninkrijk 943 ■ Zweden 155 ■ Overig 37



Tabel 4.7.b Ontwikkeling pensioenverplichtingen (EUR miljoen)

	2023	2022
Contante waarde van de verplichtingen per 1 januari	1.135	1.757
Huidige servicekosten	1	3
Rentekosten	50	31
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	22	-505
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	-33	-6
Betaalde uitkeringen	-65	-64
Valuta-aanpassingen	18	-81
Contante waarde van de pensioenverplichtingen per 31 december	1.128	1.135

Tabel 4.7.c Ontwikkeling reële waarde van fondsbeleggingen (EUR miljoen)

	2023	2022
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	990	1.581
Rente-inkomsten	47	29
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen (OCI)	-30	-512
Bijdragen aan de regelingen	12	12
Betaalde uitkeringen	-55	-54
Valuta-aanpassingen	18	-66
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	982	990

Werkelijke rendement op fondsbeleggingen:

Berekende rentebaten	47	29
Rendement exclusief berekende rente	-30	-512
Werkelijk rendement	17	-483

De Groep verwacht in 2024 EUR 24 miljoen bij te dragen aan de fondsbeleggingen en EUR 83 miljoen in 2025-2028.

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

financieringsveronderstellingen van de trustees die een disconteringsvoet gebruiken die is afgeleid van de rendementen op staatsobligaties.

LDI betreft vooral het gebruik van staatsobligaties. Er wordt ook gebruik gemaakt van derivaten zoals rente- en inflatieswaps. Er zijn geen annuïteiten of langlevenswaps in de LDI-portefeuilles. De waarde van de LDI-activa wordt bepaald op basis van de meest recente marktbedprijs voor de onderliggende beleggingen, die dagelijks op liquide markten worden verhandeld.

Lijfrentepolissen bestaan uit een lijfrentecontract met een verzekeringsmaatschappij. Hierdoor kunnen de trustees het risico van hun regeling verkleinen door een actief (lijfrentecontract) te verwerven waarvan de kasstromen zijn ontworpen om exact te voldoen aan een bepaalde set uitkeringen in het kader van de pensioenregeling.

Infrastructuurinvesteringen vinden plaats in grootschalige openbare systemen, diensten en faciliteiten zoals energie-, weg- en waternetwerken. Deze beleggingen hebben tot doel stabiele langetermijn inflatiegebonden kasstromen te genereren.

De rest van de fondsbeleggingen bestaat uit leningen aan bedrijven of overheden (schuldtitels en obligaties), commerciële vastgoedbeleggingen (vastgoed) alsmede

aan verzekering gekoppelde effecten en contanten (overige activa).

Grondslagen voor de financiële verslaglegging Pensioenverplichtingen en soortgelijke langlopende verplichtingen

De Groep heeft overeenkomsten voor pensioenen gesloten met een aanzienlijk aantal huidige en voormalige medewerkers. Deze overeenkomsten na pensionering hebben de vorm van beschikbare premieregelingen en toegezegd-pensioenregelingen.

Beschikbare premieregelingen

Voor beschikbare premieregelingen betaalt de Groep vaste premies aan onafhankelijke pensioenmaatschappijen. De Groep is niet verplicht om aanvullende betalingen te verrichten die verder gaan dan deze vaste betalingen, en het risico ten aanzien van de waarde van de pensioenregeling (positief of negatief) berust dus bij de deelnemers aan de regeling, en niet bij de Groep. De bedragen die verschuldigd zijn aan premies t.b.v. beschikbare premieregelingen worden in de resultatenrekening als kosten opgenomen.

Toegezegd-pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen worden gekenmerkt door de verplichting van de Groep om specifieke betalingen te doen vanaf de datum waarop de deelnemer van de regeling met pensioen gaat, afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal dienstjaren en het eindsalaris van de deelnemer. De Groep staat bloot aan de risico's en winsten die kunnen voortvloeien uit de onzekerheid of het rendement op de activa voldoende is om te voldoen aan de

pensioenverplichtingen, die worden beïnvloed door aannames over het sterftecijfer en inflatie.

De nettoverplichting van de Groep is het bedrag dat op de balans is opgenomen als pensioenverplichting.

De netto verplichting wordt voor elke toegezegd-pensioenregeling afzonderlijk berekend. De netto verplichting is de contante waarde van het bedrag van de toekomstige pensioenuitkeringen die werknemers in lopende en voorgaande perioden hebben verdiend (d.w.z. de verplichting voor pensioenbetalingen voor het gedeelte van het geschatte eindsalaris van de werknemer dat op de balansdatum is verdiend), zijnde de verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen, minus de reële waarde van beleggingen die afzonderlijk van de Groep in een fonds worden aangehouden.

De Groep maakt gebruik van gekwalificeerde actuarissen om jaarlijks de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen te berekenen met behulp van de 'projected unit credit' methode.

Het balansbedrag van de netto verplichting wordt beïnvloed door herberekening, waaronder het effect van wijzigingen in aannames die worden gebruikt om de toekomstige verplichting (actuariële winsten en verliezen) en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) te berekenen. Herberekeningen worden verantwoord onder Overig resultaat.

De rentekosten voor de periode worden berekend aan de hand van het

Tabel 4.7.d Specificatie van fondsbeleggingen

(EUR miljoen)	2023	%	2022	%
Verplichting hedgeportefeuille	295	30	269	27
Schuldtitels	295	30	216	22
Lijfrentepolissen	211	21	221	22
Vastgoed	82	8	117	12
Infrastructuur	64	7	81	8
Obligaties	9	1	9	1
Overige activa	26	3	77	8
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	982	100	990	100

Tabel 4.7.e Veronderstellingen voor de actuariële berekeningen

%	2023	2022
Aannames t.a.v. discontovoeten		
Discontovoet, Zweden	3,5	4,0
Discontovoet, Verenigd Koninkrijk	4,6	4,9
Aannames t.a.v. inflatie		
Inflatie (CPI), Zweden	1,5	2,0
Inflatie (CPI), Verenigd Koninkrijk	2,4	2,6
Aannames over sterfte (levensverwachting in jaren op 65-jarige leeftijd)		
Man in het Verenigd Koninkrijk	20,3	21,0
Vrouw in het Verenigd Koninkrijk	22,5	23,0
Man in Zweden	22,0	22,0
Vrouw in Zweden	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Gevoeligheid van pensioenverplichtingen voor belangrijke aannames

(EUR miljoen)	2023	2023	2022	2022
Effect op pensioenverplichtingen per 31 december	+	-	+	-
Rekenrente +/- 10 basispunten	-13	13	-14	14
Levensverwachting +/- 1 jaar	41	-41	36	-36
Inflatie +/- 10 basispunten	8	-8	8	-8

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

disconteringspercentage dat wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van de verslagperiode te berekenen die op de boekwaarde van de netto verplichting wordt toegepast, rekening houdend met wijzigingen die voortvloeien uit premies en uitkeringen.

De nettorentekosten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in de resultatenrekening. De netto verplichting heeft voornamelijk betrekking op toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

Onzekerheden en schattingen

De verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt beoordeeld op basis van een aantal aannames, waaronder disconteringspercentages, inflatiecijfers, salarisgroei en sterfte. Wijzigingen in

aannames kunnen een aanzienlijke impact hebben op de netto positie. De Groep is op de hoogte van een zaak in het Verenigd Koninkrijk waarbij Virgin Media en NTL Pension Trustee betrokken zijn, wat mogelijk kan leiden tot aanvullende verplichtingen voor sommige pensioenregelingen en sponsors, waaronder (indien van toepassing) de Groep. In deze zaak kan beroep worden aangetekend en de impact (indien van toepassing) is niet bekend en zal in de toekomst als relevant worden beoordeeld.

Tabel 4.7.g Belasting verantwoord in de resultatenrekening

(EUR miljoen)	2023	2022
Huidige servicekosten	1	3
Verantwoorde personeelskosten	1	3
Rentelasten op pensioenverplichtingen	50	31
Rentebaten op fondsbeleggingen	-47	-29
Verantwoord als financiële kosten	3	2
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	4	5

Tabel 4.7.h Verantwoord in Overig resultaat

(EUR miljoen)	2023	2022
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	-22	505
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	33	6
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	-30	-512
Totaal bedrag verantwoord in Overig resultaat	-19	-1

NOOT 5. OVERIGE

5.1 BELASTINGEN

Lopende en latente belasting Belasting in de resultatenrekening

De te betalen winstbelasting steeg tot EUR 56 miljoen (2022: EUR 49 miljoen), voornamelijk als gevolg van een stijging van latente belastingkosten.

Het effectieve belastingtarief steeg tot 12,3% ten opzichte van 10,9% vorig jaar, voornamelijk als gevolg van veranderingen in opgenomen belastingverliezen.

Winstbelasting over het verslagjaar

Kosten uit hoofde van de huidige winstbelastingen daalden tot EUR 31 miljoen (2022: EUR 42 miljoen), voornamelijk als gevolg van aanpassingen van de huidige belastingen met betrekking tot voorgaande jaren.

Latente belasting

Kosten in de resultatenrekening in verband met aanpassingen van latente belastingen bedroegen EUR 25 miljoen, een stijging van EUR 18 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De stijging werd veroorzaakt door

hogere latente belastingkosten in het lopende jaar en aanvullende latente belastingkosten van effecten van het voorgaande jaar.

De netto latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 60 miljoen, een netto daling van EUR 4 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Zie tabel 5.1.c. De primaire wijzigingen in de bruto tijdelijke verschillen werden veroorzaakt door versterkte afschrijvingen op materiële vaste activa, waarvan het effect werd gecompenseerd door een daling van de latente belastingverplichtingen met betrekking tot voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige verplichtingen.

De latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 83 miljoen die voornamelijk betrekking hebben op voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige verplichtingen, financiële activa en andere posten. Deze werden deels gecompenseerd door latente belastingvorderingen ter waarde van EUR 23 miljoen in verband met materiële vaste activa en verrekenbare fiscale verliezen.

De Groep neemt latente belastingvorderingen op, inclusief de waarde van belastingverliezen. De Groep verantwoordt latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, wanneer de directie oordeelt dat de fiscale vorderingen binnen afzienbare tijd kunnen worden gebruikt door deze te compenseren met de belastbare winst. De beoordeling wordt voortdurend uitgevoerd en is gebaseerd op de budgetten en businessplannen voor de komende jaren.

De Groep heeft latente belastingvorderingen opgenomen voor compensabele fiscale verliezen ter waarde van EUR 7 miljoen. Latente belastingvorderingen met betrekking tot compensabele fiscale verliezen bedroegen EUR 31 miljoen en hadden betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken, Zweden, de VS en Brazilië.

Verwachte effecten van Pillar II-belastingen

Op basis van de voorlopige analyses verwachten we dat de impact van de Pillar II-regels zal resulteren in een immateriële financiële impact voor het boekjaar 2024.

Tabel 5.1.a Belasting verantwoord in de resultatenrekening
(EUR miljoen)

	2023	2022
Winstbelasting over het verslagjaar		
Winstbelasting over het verslagjaar betreffende:		
Coöperatieve belasting	8	10
Vennootschapsbelasting	31	31
Correcties te betalen belasting over voorgaande jaren	-8	1
Totaal winstbelasting over het lopende jaar	31	42
Latente belasting		
Wijziging van de latente belasting gedurende het jaar	23	16
Correctie latente belastingen over voorgaande jaren	2	-9
Totaal latente belastingsschulden	25	7
Totaal belastinguitgaven in de resultatenrekening	56	49

Tabel 5.1.b Berekening van het effectieve belastingtarief
(EUR miljoen)

	2023		2022	
Winst vóór belastingen		455		449
Belasting waarop het wettelijk Deense tarief voor de vennootschapsbelasting van toepassing is	22,0%	100	22,0%	99
Effect van de belastingtarieven in andere jurisdicties	-3,1%	-14	-2,8%	-13
Effect van vennootschappen waarop coöperatieve belastingheffing van toepassing is	-8,1%	-37	-7,7%	-34
Niet-afrekbare kosten, verminderd met belastingvrije winst	0,2%	1	-0,6%	-3
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	0,0%	-	0,0%	-
Correctie van te betalen belasting over voorgaande jaren	-1,3%	-6	-0,8%	-4
Opname en aanpassingen van voorheen niet-opgenomen fiscale verliezen	0,6%	3	-1,0%	-4
Verliezen van het lopende jaar waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen	0,0%	-	0,3%	1
Overige correcties	2,0%	9	1,5%	7
Totaal	12,3%	56	10,9%	49

5.1 BELASTING (VERVOLG)

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Belasting in de resultatenrekening

De belastingpost in de resultatenrekening omvat de belasting over het boekjaar en aanpassingen in de latente belasting. De belasting wordt opgenomen in de resultatenrekening, behalve voor zover deze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie, of posten (baten of lasten) die rechtstreeks in Overig resultaat zijn opgenomen.

Belasting over het boekjaar

De belasting over het verslagjaar wordt berekend op basis van belastingwetgeving voor entiteiten in de Groep waarop coöperatieve of vennootschapsbelasting van toepassing is. Coöperatieve belastingen zijn gebaseerd op het kapitaal van de coöperatie, terwijl de vennootschapsbelasting wordt vastgesteld op basis van de belastbare winst van de vennootschap over het boekjaar. De belastingverplichtingen over het boekjaar omvatten de verwachte verschuldigde belasting/vordering over de belastbare winst of het verlies van het jaar, eventuele correcties van de verschuldigde of te ontvangen belasting m.b.t. voorgaande jaren en voor de belasting die vooruit is betaald. De belastingverplichtingen over het boekjaar worden vermeld als onderdeel van overige kortlopende verplichtingen.

Latente belasting

Latente belasting wordt berekend volgens de balansverplichtingsmethode voor alle

tijdelijke verschillen tussen de belastinggrondslag van activa en passiva en de boekwaarde daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Latente belasting wordt echter niet verantwoord op tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill of die zich voordoen op de overnamedatum van een actief of verplichting zonder dat dit gevolgen heeft voor de winst of het verlies van het jaar of de belastbare winst, met uitzondering van die welke voortvloeien uit fusie- en overname-activiteiten.

Latente belasting wordt bepaald met de toepassing van belastingtarieven (en wetten) die aan het einde van de verslagperiode van kracht of in hoofdzaak vastgesteld zijn, en die naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de daarmee verband houdende latente belastingvordering wordt gerealiseerd of latente belastingverplichting wordt vereffend. Wijzigingen in latente belastingvorderingen en -verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het belastingtarief worden verantwoord in de resultatenrekening, met uitzondering van posten die worden verantwoord in Overig resultaat.

Latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, worden opgenomen onder overige vaste activa tegen de waarde waartegen zij naar verwachting zullen worden gebruikt, hetzij door saldering met de belasting over toekomstige winsten, hetzij door compensatie met de te betalen latente belasting door vennootschappen binnen dezelfde fiscale eenheid of jurisdictie.

De verplichte uitzondering in IAS 12 op de opname en openbaarmaking van uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen met betrekking tot winstbelastingen in het kader van Pillar II is toegepast.

Onzekerheden en schattingen

Latente belasting

Latente belasting weerspiegelt beoordelingen van de daadwerkelijke toekomstige belasting die verschuldigd is over posten in de jaarrekening, rekening houdend met timing en waarschijnlijkheid. Deze schattingen weerspiegelen ook de verwachtingen over toekomstige belastbare winsten. De daadwerkelijke toekomstige belastingen kunnen afwijken van deze schattingen als gevolg van wijzigingen in de verwachtingen met betrekking tot toekomstige belastbare winsten, toekomstige wettelijke wijzigingen in de winstbelasting of het resultaat van de definitieve beoordeling door de belastingdienst van de belastingaangiften van de Groep. De opname van een latente belastingvordering hangt ook af van een beoordeling van het toekomstige gebruik van het actief.

Tabel 5.1.c. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

(EUR miljoen)	2023	2022
Netto latente belastingverplichting per 1 januari	-64	-43
Latente belasting verantwoord in de resultatenrekening	-25	-7
Latente belasting verantwoord in Overig resultaat	13	-17
Overnames in verband met bedrijfscombinaties	-2	-
Valuta-aanpassingen	-0	3
Balansherclassificatie van latente belastingvorderingen/-verplichtingen	18	-
Netto latente belastingverplichting per 31 december	-60	-64
Latente belasting door bruto tijdelijk verschil		
Immateriële activa	-4	-6
Materiële vaste activa	4	22
Voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige verplichtingen	-31	-51
Nog te compenseren verliezen	7	9
Overig	-36	-38
Totaal latente belasting door bruto tijdelijk verschil	-60	-64
Opgenomen in de balans als:		
Latente belastingvorderingen	23	22
Latente belastingverplichtingen	-83	-86
Totaal	-60	-64

5.2 VOORZIENINGEN

Voorzieningen

De voorzieningen bedroegen EUR 51 miljoen (2022: EUR 48 miljoen). Voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op voorzieningen voor verzekeringsincidenten die zich hebben voorgedaan, maar nog niet zijn vereffend.

Onzekerheden en schattingen

Voorzieningen houden in het bijzonder verband met schattingen van de verzekeringsvoorzieningen. Verzekeringsvoorzieningen worden beoordeeld op basis van historische gegevens, onder andere over het aantal verzekeringsincidenten en de daarmee samenhangende kosten. Ook het effect en de omvang van problematische contracten werd geschat.

Tabel 5.2 Voorzieningen

(EUR miljoen)	Verzekeringsvoorzieningen	Herstructureeringsvoorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2023	Totaal 2022
Voorzieningen per 1 januari	21	4	23	48	42
Nieuwe voorzieningen in de loop van het jaar	3	1	3	7	8
Terugboekingen	-	-	-3	-3	-1
Gebruikt gedurende het jaar	-	-1	-	-1	-1
Voorzieningen per 31 december	24	4	23	51	48
Langlopende voorzieningen	10	1	20	31	28
Huidige voorzieningen	14	3	3	20	20
Voorzieningen per 31 december	24	4	23	51	48

5.3 VERGOEDINGEN VOOR ACCOUNTANTS

Vergoedingen betaald aan EY

EY is door de Board of Representatives benoemd tot de accountant van Arla

Tabel 5.3 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives

(EUR miljoen)	2023	2022
Wettelijke controle	1,8	1,7
Overige assurance-opdrachten	0,3	0,4
Fiscaal advies	0,3	0,3
Overige diensten	0,3	0,3
Totaal vergoedingen aan accountants	2,7	2,7

5.4 BELONING VAN HET MANAGEMENT EN TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Aan het management betaalde bezoldiging

De vergoeding van de 19 geregistreerde leden van de Board of Directors (BoD) wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives. De bezoldiging van de Board of Directors is in 2022 voor het laatst aangepast. De beginselen die op de bezoldiging van de Board of Directors van toepassing zijn, worden beschreven op pagina 81. Leden van de BoD worden betaald voor melkleveringen aan Arla Foods amba, in overeenstemming met dezelfde voorwaarden die gelden voor de andere eigenaren. Op dezelfde manier worden individuele kapitaalinstrumenten aan de BoD uitgegeven onder dezelfde voorwaarden die gelden voor andere eigenaren.

De Executive Board bestaat uit Chief Executive Officer Peder Tuborgh en Chief Operations Officer, Europa, Peter Giørtz-Carlson. De beginselen die worden toegepast bij de bezoldiging van de Executive Board worden beschreven op pagina 81.

De bovenstaande tabel omvat opgebouwde bedragen die betrekking hebben op de respectieve verslagperiode. Dit bedrag is gebaseerd op gerapporteerde kerncijfers samen met schattingen van de prestaties in vergelijking met concurrenten, waardoor de uiteindelijke toekomstige beloning kan afwijken.

Tabel 5.4.a Bezoldiging van het management

(EUR miljoen)	2023	2022
Board of Directors		
Lonen, salarissen en beloning	1,7	1,6
Totaal	1,7	1,6
Executive Board		
Vaste bezoldiging	2,5	2,5
Pensioen en andere beloningselementen	0,5	0,4
Kortlopende variabele bonussen	0,7	0,5
Langlopende variabele bonussen	1,0	0,8
Totaal	4,7	4,2

Tabel 5.4.b Transacties met de Board of Directors

(EUR miljoen)	2023	2022
Aankoop van rauwe melk	30,3	36,2
Halfjaarlijkse nabetaling	0,4	0,3
Aanvullende betaling over voorgaande jaren	1,1	1,1
Totaal	31,8	37,6
Niet-afgewikkelde melkleveringen als handelsschulden en overige schulden	1,2	1,4
Individuele kapitaalinstrumenten	2,8	2,6
Totaal	4,0	4,0

5.5 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN, VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN PASSIVA

Financiële opmerkingen

De contractuele verplichtingen en toezeggingen bedroegen EUR 614 miljoen (2022: EUR 420 miljoen). Arla heeft in de loop van het jaar koopovereenkomsten voor energie ondertekend in Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden, waarbij een toename van de contractuele verplichtingen van EUR 143 miljoen is meegerekend. De verplichtingen met betrekking tot investeringen in materiële

vaste activa zijn met EUR 44 miljoen gesteund. Overige contractuele verplichtingen en toezeggingen bestonden uit IT-licenties, kortlopende leases, leases met een lage waarde en overige en namen toe met netto EUR 7 miljoen.

Arla heeft op grond van de Deense hypotheekwet als zekerheid voor hypotheekschuld garantie op onroerend goed gesteld met een nominale waarde van EUR 1.216 miljoen (2022: EUR 1.229 miljoen). De borgstellings- en garantieverplichtingen bedroegen EUR 18 miljoen (2022: EUR 28 miljoen).

Arla is partij bij een klein aantal rechtszaken, geschillen en andere claims. Het management is van mening dat de uitkomsten hiervan hoogstwaarschijnlijk

geen materiële invloed zullen hebben op de financiële positie van de Groep die verder gaat dan wat reeds in de jaarrekening is verantwoord.

Tabel 5.5 Contractuele verplichtingen*

(EUR miljoen)	0-1 jaar	1-5 jaar	5+ jaar	Totaal
2023				
IT-contracten	34	31	-	65
Kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	39	-	-	27
Stroomafnameovereenkomsten	11	120	177	308
Investeringsverplichtingen in materiële vaste activa	187	27	-	214
Totaal	259	178	177	614
2022				
IT-contracten	27	29	-	56
Kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	29	-	-	29
Stroomafnameovereenkomsten	-	23	142	165
Investeringsverplichtingen in materiële vaste activa	149	21	-	170
Totaal	205	73	142	420

* Overige contractuele verplichtingen die niet in de tabel staan vermeld, omvatten gehypothekeerde eigendommen als zekerheid voor hypothecaire leningen en borgstellings- en garantieverplichtingen.

5.6 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Opeenvolgende gebeurtenissen

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een materiële effect op de jaarrekening.

5.7 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie, alsmede aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening voor grote ondernemingen, type C. Arla is geen entiteit van algemeen belang binnen de EU, aangezien de groep geen schuldinstrumenten heeft die op een gereguleerde EU-markt worden verhandeld. De geconsolideerde jaarrekening is op 19 februari 2024 goedgekeurd voor publicatie door de Board of Directors van de onderneming en op 28 februari 2024 ter goedkeuring voorgelegd aan de Board of Representatives.

De functionele valuta van het moederbedrijf is DKK. De presentatievaluta van het moederbedrijf en van de Groep is EUR.

Deze jaarrekening is opgesteld in miljoenen EUR met afrondingen.

Geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld als een samenvoeging van de jaarrekeningen van de moedermaatschappij en die van de afzonderlijke dochterondernemingen, in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep. Omzet, kosten, activa en passiva, samen met posten die zijn opgenomen in het eigen vermogen van dochterondernemingen, worden per regel samengevoegd en gepresenteerd. Intragroep aandelenbelangen, saldi en transacties, alsmede niet-gerealiseerde baten en lasten die voortvloeien uit intragroeptransacties worden geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening omvat Arla Foods amba (moedermaatschappij) en de dochterondernemingen waarin de moedermaatschappij direct of indirect meer dan 50% van de stemrechten in handen heeft, of anderszins zeggenschap heeft om voordelen te behalen uit haar activiteiten. Entiteiten waarin de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent via een contractuele overeenkomst, worden als joint ventures beschouwd. Entiteiten waarin de Groep een belangrijke, maar geen controlerende invloed uitoefent, worden beschouwd als deelnemingen. Een belangrijke invloed wordt gewoonlijk verkregen wanneer de Groep het directe of indirecte bezit van of de beschikking heeft

over meer dan 20%, maar minder dan 50%, van de stemrechten in een entiteit.

Niet-gerealiseerde winsten als gevolg van transacties met joint ventures en deelnemingen, d.w.z. winsten uit verkopen aan joint ventures of deelnemingen en waarbij de klant betaalt met middelen die gedeeltelijk eigendom zijn van de Groep, worden geëlimineerd tegen de boekwaarde van de investering in verhouding tot het belang van de Groep in de onderneming. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier verwerkt, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor bijzondere waardevermindering.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van bepaalde posten met alternatieve meetgrondslagen, die in deze grondslagen voor financiële verslaggeving worden genoemd.

Omrekening van transacties en monetaire posten in vreemde valuta

Voor elke rapportage-entiteit in de Groep wordt een functionele valuta bepaald, zijnde de valuta die wordt gebruikt in de primaire economische omgeving waar de entiteit actief is. Wanneer een rapporterende entiteit transacties uitvoert in een vreemde valuta, verantwoordt zij de transactie in haar functionele valuta met behulp van de transactiedatumkoers. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta's worden omgerekend naar de functionele valuta met behulp van de wisselkoers die van toepassing is op de rapportagedatum. Wisselkoersverschillen worden verantwoord in de resultatenrekening onder

5.7 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING (VERVOLG)

financiële posten. Niet-monetaire posten, bijvoorbeeld materiële vaste activa die worden gewaardeerd op basis van historische kosten in een vreemde valuta, worden bij de eerste opname in de functionele valuta omgerekend.

Omrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en passiva van geconsolideerde entiteiten, inclusief het aandeel in de netto activa en goodwill van joint ventures en deelnemingen met een andere functionele valuta dan de euro, worden omgerekend in euro's aan de hand van de wisselkoers die geldt aan het einde van het jaar. De omzet, kosten en het aandeel in de resultaten van het boekjaar worden omgerekend in euro's met behulp van de gemiddelde maandelijkse wisselkoers als die niet wezenlijk verschilt van de koers op de transactiedatum. Wisselkoersverschillen worden opgenomen in Overig resultaat en geaccumuleerd in de reserve omrekeningsverschillen.

Bij gedeeltelijke afstoting van deelnemingen en joint ventures wordt het betreffende evenredige bedrag van de cumulatieve valuta-aanpassingsreserve overgeboekt naar de resultaten van het boekjaar, samen met eventuele winsten of verliezen in verband met de desinvestering. Eventuele terugbetaling van het uitstaande saldo dat als onderdeel van de netto investering

wordt beschouwd, wordt op zichzelf niet beschouwd als een gedeeltelijke afstoting van de dochteronderneming.

Implementatie van nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden

De groep heeft vanaf 1 januari 2023 alle nieuwe standaarden en interpretaties geïmplementeerd die effectief zijn in de EU. De nieuwe standaarden en interpretaties hadden geen materiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening.

Toekomstige implementaties

De IASB heeft een aantal nieuwe of gewijzigde en herziene accountingstandaarden en -interpretaties uitgegeven die nog niet in werking zijn getreden. Arla zal deze nieuwe standaarden implementeren wanneer ze verplicht worden. Verwacht wordt dat de toekomstige implementatie van de nieuwe of gewijzigde standaarden geen materiële invloed zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinië	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brazilië	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrein	BHD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Denemarken	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Arla Foods International A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Verenigd Koninkrijk N.V.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Verenigd Koninkrijk	GBP	100

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Finance Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
MV Ingredients Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederland	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Saoedi-Arabië	SAR	75
AF A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Denemarken	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Denemarken	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Denemarken	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Denemarken	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Investments A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	België	EUR	100

5.8 ORGANOGRAM (VERVOLG)

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Duitsland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Duitsland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company LLC	Koeweit	KWD	49
Arla Kallassi Foods Libanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Maleisië	MYR	100
Arla Foods Corporation	Filippijnen	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Global Dairy Products Limited	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Zweden	SEK	100
Arla Gelfeortens AB	Zweden	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Zweden	SEK	67
Arla Foods Rusland Holding AB	Zweden	SEK	100

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Production LLC	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Transport LLC	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Duitsland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Denemarken	DKK	100
Dofo Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Denemarken	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	Verenigde Staten	USD	100
AFI Partner ApS	Denemarken	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Denemarken	DKK	98
Arla Foods AS	Noorwegen	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
	Verenigde Arabische Emiraten	AED	100
Arla Foods FZE	Emiraten	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griekenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australië	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanje	EUR	100

5.8 ORGANOGRAM (VERVOLG)

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrijk	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominicaanse Republiek	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Verenigde Arabische Emiraten	AED	49
Arla National Food Products Bedrijf LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Marygold Trading K/S °	Denemarken	DKK	100
Mejeriforeningen	Denemarken	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited**	Britse Maagdeneilanden	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Zweden	SEK	75
Svensk Mjök AB	Zweden	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Zweden	SEK	24
Jörd International A/S	Denemarken	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Denemarken	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Zweden	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Denemarken	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesië	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Denemarken	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS**	Denemarken	DKK	25

* *Joint ventures*

** *Deelnemingen*

° *Overeenkomstig artikel 5 van de Deense wet inzake jaarrekeningen stelt het bedrijf geen wettelijk verslag op. Daarnaast bezit de Groep een aantal entiteiten zonder wezenlijke commerciële activiteiten.*

Jaarrekening van de moedermaatschappij

Op grond van artikel 149 van de Deense wet op de jaarrekening vormt deze geconsolideerde jaarrekening een onderdeel van het volledige jaarverslag van Arla. Om dit verslag overzichtelijker en gebruiksvriendelijker te maken, publiceren we de geconsolideerde jaarrekening zonder de jaarrekening van de moedermaatschappij, Arla Foods amba. Het jaarverslag van de moedermaatschappij is een integraal onderdeel van het volledige jaarverslag en is beschikbaar op www.arlafoods.com. Winstdeling en nabetalings van de moedermaatschappij worden uiteengezet in het hoofdstuk over het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Het volledige jaarverslag omvat de verklaring van de Board of Directors en de Executive Board, alsmede de verklaring van de onafhankelijke accountant.

Onze populaire historische kaas, Castello® Creamy Blue, droeg in 2023 bij aan 13% van de totale omzet van Castello.

CASTELLO®
CREAMY
BLUE



VERKLARINGEN

**VAN BESTUUR
EN ACCOUNTANT**

- 146 Verklaring van Board of Directors en de Executive Board
- 147 Verklaring van de onafhankelijke accountant
- 149 Verklaring van de onafhankelijke accountant met assurance

VERKLARING VAN BOARD OF DIRECTORS EN DE EXECUTIVE BOARD

Vandaag hebben de Board of Directors en de Executive Board het jaarverslag van Arla Foods amba voor het boekjaar 2023 besproken en goedgekeurd. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaggeving zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld geven van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij op 31 december 2023 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2023.

Naar onze mening geeft het Management Review van het jaarverslag (pagina's 4-86) een getrouw

beeld van de ontwikkelingen in de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij, de activiteiten, financiële zaken, de resultaten over het afgelopen jaar en de kasstromen, alsook een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de Groep en de moedermaatschappij.

De geconsolideerde milieu-, sociale en governanceverklaring van Arla is opgesteld in overeenstemming met de ESG-boekhoudprincipes van Arla. Naar onze mening geven zij een getrouw beeld en een evenwichtige en redelijke voorstelling van de prestaties van de groep op milieu-, sociaal en bestuursgebied, overeenkomstig deze principes.

Wij bevelen hierbij het jaarverslag aan ter goedkeuring door de Board of Representatives.

Aarhus, 19 februari 2024

Peder Tuborgh
CEO

Peter Giørtz-Carlson
COO

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter

Manfred Graff
Vice-voorzitter

Anders Olsson

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Daniel Halmsjö

Florence Rollet

Grant Cathcart

Gustav Kämpe

Ib Bjerglund Nielsen

Inger-Lise Sjöström

Johnnie Russell

Jørn Kjær Madsen

Marcel Goffinet

Marita Wolf

Nana Bule

René Lund Hansen

Simon Simonsen

Steen Nørgaard Madsen

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

AAN DE EIGENAREN VAN ARLA FOODS AMBA

Verklaring

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij van Arla Foods amba voor het boekjaar van 1 januari – 31 december 2023 gecontroleerd, waaronder een resultatenrekening, een overzicht van het totaalresultaat, een balans, een mutatie-overzicht eigen vermogen, een kasstroomoverzicht en toelichtingen, inclusief wezenlijke informatie over de grondslagen voor financiële verslaglegging voor de Groep en de moedermaatschappij. De geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij zijn opgesteld in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaglegging zoals aanvaard binnen de Europese Unie en

de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Naar ons oordeel geven de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij op 31 december 2023 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de Groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari – 31 december 2023, in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaglegging zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Basis voor onze verklaring

We hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor accountant-scontrole (ISAs) en aanvullende eisen

die van toepassing zijn in Denemarken. Onze verantwoordelijkheden uit hoofde van deze standaarden en eisen worden verder beschreven in de paragraaf 'Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij' (hierna gezamenlijk aangeduid als 'de jaarrekening') van ons verslag. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor onze verklaring.

Onafhankelijkheid

Wij fungeren onafhankelijk van de Groep, in overeenstemming met de Gedragscode van de International Ethics Standards Board for Professional Accountants (IESBA Code) en de aanvullende ethische eisen die van toepassing zijn in Denemarken, en we hebben aan onze andere ethische verantwoordelijkheden voldaan in overeenstemming met deze regels en vereisten.

Verklaring over de Management Review

Het management is verantwoordelijk voor de Management Review.

Ons oordeel over de jaarrekening heeft geen betrekking op de Management Review, en wij brengen daarover geen enkele conclusie over de zekerheid ervan uit.

In verband met onze controle van de jaarrekening is het onze verantwoordelijkheid om de Management Review te lezen en daarbij na te gaan of dit verslag wezenlijk onverenigbaar is met de jaarrekening of met de door ons tijdens de controle verkregen kennis of anderszins wezenlijk verkeerd lijkt te zijn weergegeven.

Bovendien is het onze verantwoordelijkheid om na te gaan of de Management Review de informatie bevat die vereist is krachtens de Deense wet op de jaarrekening.

Op basis van onze procedures concluderen we dat de Management Review in overeenstemming is met de jaarrekening en is opgesteld in overeenstemming met de eisen van de Deense wet op de jaarrekening. We hebben geen afwijkingen van materieel belang vastgesteld in de Management Review.

Verantwoordelijkheden van het management voor de jaarrekening

Het management is verantwoordelijk voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij die een getrouw beeld geven in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaglegging zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en de aanvullende eisen op grond van de Deense wet op de jaarrekening, alsmede voor de interne controle die

het management noodzakelijk acht voor de opstelling van een jaarrekening die geen significante onjuistheden als gevolg van fraude of fouten bevat.

Bij het opstellen van de jaarrekening is het management ervoor verantwoordelijk te beoordelen of de Groep en de moedermaatschappij de continuïteit kunnen waarborgen, door, voor zover van toepassing, openbaarmaking van daaraan gerelateerde informatie en gebruikmaking van de continuïteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, tenzij het management voornemens is om de Groep of de moedermaatschappij op te heffen of hun activiteiten te beëindigen, of als er geen realistisch alternatief bestaat.

Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de jaarrekening

Ons doel is om redelijke zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijkingen bevat van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten, alsook om een accountantsverslag met ons oordeel te verstrekken. Redelijke zekerheid biedt een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat in een controle die is uitgevoerd in overeenstemming met ISAs en aanvullende Deense eisen eventuele afwijkingen van materieel belang altijd opgespoord worden. Afwijkingen kunnen het gevolg zijn van fraude of fouten en worden als

materieel beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verondersteld dat zij, afzonderlijk of in totaliteit, de economische beslissingen beïnvloeden die gebruikers op grond van de jaarrekening nemen.

Als onderdeel van een controle die wordt uitgevoerd in overeenstemming met de internationale controlenorm ISAs en de aanvullende Deense eisen, geven wij een beroepsmatig oordeel en behouden we een professioneel-kritische instelling tijdens de controle. Wat wij ook doen:

- Het identificeren en beoordelen van de risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten, hetzij als gevolg van fraude of fouten, het ontwerpen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die reageren op die risico's en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en passend is om een basis te bieden voor ons oordeel. Het risico van het niet opsporen van materiële afwijkingen als gevolg van fraude is groter dan bij afwijkingen als gevolg van fouten, omdat fraude samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke omissies, onjuiste voorstelling van zaken of het omzeilen van interne controles met zich mee kan brengen.
- Inzicht verkrijgen in de interne controle die relevant is voor de audit om

controleprocedures op te zetten die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne controle van de Groep en de moedermaatschappij.

- De geschiktheid evalueren van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaglegging en de redelijkheid van boekhoudkundige schattingen en daarmee verband houdende informatieverzorging door het management.
- Concluderen over de geschiktheid van het gebruik door het management van de continuïteit van de entiteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, en of er op basis van de verkregen controlegegevens sprake is van materiële onzekerheid over gebeurtenissen of omstandigheden die het vermogen van de Groep en de moedermaatschappij om de continuïteit te waarborgen sterk in twijfel zou kunnen trekken. Indien wij concluderen dat er sprake is van materiële onzekerheid, dan zijn we verplicht in ons accountantsverslag de aandacht te vestigen op de daaraan gerelateerde informatie in de jaarrekening of, als die informatie ontoereikend is, om ons oordeel te wijzigen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die is

verkregen tot aan de datum van ons accountantsverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter de continuïteit van de Groep en de moedermaatschappij in gevaar brengen.

- Evalueren van de algemene presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, inclusief de toelichtingen, en of de jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een manier die een getrouw beeld geeft.
- Voldoende passende controle-informatie verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de leiding van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven als enige verantwoordelijk voor ons controle-oordeel.

We communiceren met degenen die belast zijn met het beheer van onder andere de geplande reikwijdte en het tijdschema van de controle en belangrijke controlebevindingen, waaronder eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne controle die tijdens onze controle zijn opgemerkt.

Aarhus, 19 februari 2024
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat geautoriseerde
onafhankelijke accountant
MNE nr. 24687

Jan K. Mortensen
Door de staat geautoriseerde
onafhankelijke accountant
MNE nr. 40030

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT MET ASSURANCE OVER DE DUURZAAMHEIDS-VERKLARINGEN

AAN DE BELANGHEBBENDEN VAN ARLA FOODS AMBA

Zoals is overeengekomen, hebben we een onderzoek uitgevoerd met een gecombineerde redelijke en beperkte assurance, zoals gedefinieerd door de International Standards on Assurance Engagements, inzake de duurzaamheidsverklaringen van Arla Foods amba in het jaarverslag op pagina's 28-86 voor de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

In het bijzonder moeten we concluderen over het volgende:

1. Redelijke assurance over de volgende KPI's die in de duurzaamheidsverklaringen zijn geïdentificeerd (hierna 'Geselecteerde duurzaamheids-KPI's onder redelijke assurance' genoemd):

- KPI's in de tabel over Ongevallen op pagina 65
- KPI's in de tabellen over Aantal werknemers (personeelsleden), Aantal werknemers (personeelsleden) per contracttype en Verdeling van werknemers per leeftijdsgroep op pagina 65
- KPI's in de tabel Aantal terugroepacties op pagina 73
- KPI's in de tabellen Voortgang broeikasgasemissies, Broeikasgasemissies scope 1-3 en Broeikasgasintensiteit per netto-omzet op pagina 40
- KPI's in de tabellen Totaal energieverbruik, Energie-intensiteit op basis van netto-omzet en Elektriciteitsverbruik in Europa op pagina 41

- KPI's in de tabel Indicatoren voor dierenwelzijn op pagina 42

2. "Beperkte assurance over de overige informatie in de duurzaamheidsverklaringen, te vinden op pagina's 28-86 van het jaarverslag.

Bij het opstellen van de duurzaamheidsverklaringen heeft Arla Foods Amba de op pagina's 28-86 beschreven grondslagen voor financiële verslaggeving toegepast. De duurzaamheidsverklaringen moeten worden gelezen en geïnterpreteerd als onderdeel van de grondslagen voor financiële verslaggeving, waarvoor uitsluitend het bestuur verantwoordelijk is. Het ontbreken van een beproefde methode voor het afleiden, beoordelen en meten van de duurzaamheidsverklaringen maakt verschillende, maar aanvaardbare meetmethoden mogelijk en kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en over een periode beïnvloeden.

Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het management van Arla Foods amba is verantwoordelijk voor het selecteren van de grondslagen voor financiële verslaggeving en voor het presenteren van de duurzaamheidsverklaringen in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving, in alle materiële opzichten. Deze verantwoordelijkheid omvat het vaststellen en handhaven van interne controles,

het bijhouden van adequate verslagen en het maken van schattingen met betrekking tot het opstellen van de duurzaamheidsverklaringen, zodat deze geen materiële onjuistheden bevat als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Het is onze verantwoordelijkheid om een conclusie te formuleren op basis van onze onderzoeken van de presentatie van de duurzaamheidsverklaringen in overeenstemming met de hierboven gedefinieerde reikwijdte.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor Assurance-opdrachten anders dan controles of beoordelingen van historische financiële informatie (ISAE 3000) en aanvullende vereisten onder Deense auditwetgeving om een mening te vormen over een assurance voor onze conclusie.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab past de International Standard on Quality Management (internationale standaarden voor kwaliteitsbeheer, ISQM) 1 toe, die vereist dat de onderneming een systeem voor kwaliteitsbeheer opzet, implementeert en beheert, inclusief beleid of procedures met betrekking tot de naleving van ethische vereisten, professionele normen en toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten.

Wij hebben ons gehouden aan de onafhankelijkheid en andere ethische voorschriften van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-code), die berust op de grondbeginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, professioneel gedrag, alsmede aan de in Denemarken geldende ethische voorschriften.

Beschrijving van de uitgevoerde procedures

Bij het verkrijgen van redelijke assurance over de geselecteerde KPI's voor duurzaamheid onder redelijke assurance was het ons doel om dergelijke procedures uit te voeren en bewijs te verkrijgen dat wij nodig achten om met een redelijke assurance een oordeel te kunnen geven.

Bij het verkrijgen van een beperkte assurance over de overige informatie in de duurzaamheidsverklaringen was het ons doel om dergelijke procedures uit te voeren om informatie en uitleg te krijgen die wij nodig achten om een conclusie met een beperkte assurance te kunnen formuleren. De procedures die zijn uitgevoerd in verband met onze opdracht met beperkte assurance zijn minder uitgebreid dan de procedures die worden uitgevoerd in verband met een opdracht tot redelijke assurance. Bijgevolg is de mate van assurance voor onze conclusie aanzienlijk minder dan de assurance die zou zijn verkregen als

we een opdracht tot redelijke assurance zouden uitvoeren.

Als onderdeel van ons onderzoek hebben we de onderstaande procedures uitgevoerd:

- Wij hebben diegenen die verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsverklaringen geïnterviewd om inzicht te krijgen in het proces voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaringen en voor het uitvoeren van interne controleprocedures.
- We hebben een analytische beoordeling van de gegevens en trends uitgevoerd om gebieden van de duurzaamheidsverklaringen te identificeren met een aanzienlijk risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang en inzicht in de eventuele verklaringen die voor significante afwijkingen worden gegeven.
- Op basis van vragen hebben wij de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de consistente toepassing ervan en de gerelateerde informatie in de duurzaamheidsverklaringen beoordeeld. Dit omvat de redelijkheid van schattingen die door het management zijn gemaakt.

- We hebben verdere procedures ontworpen en uitgevoerd die inspelen op deze risico's en bewijsmateriaal verkregen dat voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

In aanvulling op het bovenstaande hebben wij de volgende procedures uitgevoerd voor de geselecteerde duurzaamheids-KPI's met een redelijke assurance:

- We hebben afspraken gemaakt over kernelementen en representatieve steekproeven op basis van algemeen aanvaarde steekproefmethoden voor broninformatie om de juistheid en volledigheid van de gegevens te controleren
- We hebben bedrijfsbezoeken uitgevoerd om de processen voor gegevensverzameling, berekening en consolidatie met betrekking tot de redelijke assurance van de meetmethoden te doorlopen.

Naar onze mening vormen de verrichte onderzoeken een toereikende basis voor onze conclusie.

Conclusie

Naar ons oordeel zijn de geselecteerde duurzaamheids-KPI's onder redelijke assurance voor de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023, die onderworpen zijn geweest aan onze procedures met betrekking tot redelijke

assurance, in alle materiële opzichten opgesteld in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving op pagina's 40, 41, 42, 65, 73.

Op basis van de beperkte assuranceonderzoeken en het verkregen bewijs is er niets onder onze aandacht gekomen op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de overige informatie in de duurzaamheidsverklaringen van Arla Foods amba in het jaarverslag op pagina's 28-86 voor de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023, in alle materiële opzichten niet is opgesteld in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals beschreven op pagina's 28-86.

Kopenhagen, 19 februari 2024
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat geautoriseerde
onafhankelijke accountant
MNE nr. 24687

Monica Mai Bak Larsen
Partner, Climate Change en
Sustainability Services

OVERIGE OPENBAARMAKINGEN

LURPAK® SMEERBAAR

De verpakkingen van al onze smeerbare Lurpak®-producten zijn ontworpen met het oog op recyclebaarheid.



- 152 Global Compact-initiatief van de VN
- 153 Onze voortgang richting de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN
- 154 Overzicht van ESRS-publicatievereisten
- 155 Woordenlijst
- 157 Ondernemingsagenda

GLOBAL COMPACT-INITIATIEF VAN DE VN

BEGIN 2008 ONDERTEKENDE ARLA HET GLOBAL COMPACT, HET INITIATIEF VAN DE VN OM ETHISCHE BEDRIJFSVOERING TE PROMOTEN. ALS DEELNEMER VERBINDEN WIJ ONS ERAAN DE 10 GRONDBEGINSELEN VAN HET GLOBAL COMPACT NA TE LEVEN.

Mensenrechten

1. Ondersteuning en respect voor de bescherming van internationaal verkondigde mensenrechten
2. Ervoor zorgen dat ze niet medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen

Arbeid

3. Handhaving van de vrijheid van vereniging en daadwerkelijke erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen

4. De afschaffing van alle vormen van dwangarbeid en verplichte arbeid
5. De daadwerkelijke afschaffing van kinderarbeid
6. De afschaffing van discriminatie in arbeid en beroep

Milieu

7. Steun voor een op het voorzorgsbeginsel gebaseerde aanpak van milieuproblemen
8. Initiatieven ondernemen om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen
9. De ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën stimuleren

Anticorruptie

10. Bestrijding van alle vormen van corruptie, met inbegrip van afpersing en omkoping



Sinds 2008 is Arla deelnemer aan het Nordic Network van het Global Compact. In mei 2009 heeft Arla zich aangesloten bij Caring for Climate, een vrijwillig en complementair actieplatform dat leiderschap wil tonen op het gebied van klimaatverandering. In 2010 heeft de CEO van Arla een CEO-verklaring ondertekend ter ondersteuning van de Women's Empowerment Principles, een initiatief van het Global Compact en UNIFEM (het VN-ontwikkelingsfonds voor vrouwen). Lees meer over het Global Compact en de principes ervan op www.unglobalcompact.org en over Arla's Gedragscode op arla.com

WE SUPPORT



ONZE VOORTGANG RICHTING DE DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN VAN DE VN



Norm	SDG's van de VN	Pagina
Milieugegevens		
CO ₂ -uitstoot	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	40
CO ₂ e-emissiereductie scope 1 en 2, (basisniveau: 2015)		40
CO ₂ e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015)		40
Totaal CO₂e (mln kg)		40
Energiemix		
EU-aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (%)	7.2, 7.3	41-42
Afval en water		
Vast afval (ton)	6.3, 6.4	57
Waterverbruik (duizend m ³)		50
Dierenwelzijn		
Celgetal (duizend cellen/ml)	15.1	42
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van verzorgdheid		42
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige mobiliteitsproblemen		42
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van verwondingen		42
Aantal audits bij melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van lichamelijke conditie		42
Sociale gegevens		
Totaal aandeel vrouwen (%)	5.1, 5.5	66
Aandeel vrouwen op niveau van directeur of hoger (%)	5.1, 5.5	66
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (%)	5.1, 5.5	66
Beloningsverhouding naar geslacht, kantoorpersoneel (man-vrouw)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	66
Personeelsverloop (%)	8.5, 8.7	66
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	2.1	73
Aantal ongevallen (per 1 miljoen werkuren)	8.8	65
Governance-gegevens		
Aandeel vrouwen in de Board of Directors (%)*	5.1, 5.5	86
Niet-gecontroleerde doelstellingen en ambities		
Voeding en betaalbaarheid	2.1, 3.4	69-70, 73
Veerkrachtige gemeenschappen van melkveehouders	1, 2.3, 2.A, 5A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B	64
Verantwoorde inkoop	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	46-47, 50
Anticorruptie en omkoping	16.5	84-86

PUBLICATIEVEREISTEN

EUROPESE STANDAARDEN VOOR DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE (ESRS) DIE WORDEN GEDEKT DOOR DE DUURZAAMHEIDSVKLARINGEN VAN ARLA

Voortgang in de richting van conformiteit van CSRD-vereisten:

- Onder materialiteitsdrempel
- Interne werkzaamheden gestart
- Matige vooruitgang
- Gevorderde vooruitgang

Status	Norm	Pagina
●	ESRS 2 BP-1	32
●	ESRS 2 BP-2	30-32, 40, 41, 43, 50
●	ESRS 2 GOV-1	26, 32, 43, 75-80, 86
●	ESRS 2 GOV-2	26, 32, 43, 76
●	ESRS 2 GOV-3	81
●	ESRS 2 GOV-4	62
●	ESRS 2 GOV-5	26-27, 43-44
●	ESRS 2 SBM-1	10, 26-27, 29, 32, 75
●	ESRS 2 SBM-2	26-27, 32
●	ESRS 2 SBM-3	26-27, 30-32, 43
●	ESRS 2 IRO-1	26-27, 30-32, 43-44
●	ESRS 2 IRO-2	26-27, 30-32, 154
●	ESRS E1 GOV-3	81
●	ESRS E1-1	29, 32-38, 45, 52, 58, 68
●	ESRS E1 SBM-3	26-27, 43
●	ESRS E1 IRO-1	30-32, 34, 43-44
●	ESRS E1-2	34, 42, 76
●	ESRS E1-3	33-42
●	ESRS E1-4	33-36, 40-42, 76
●	ESRS E1-5	41-42
●	ESRS E1-6	40-41
●	ESRS E1-7	34, 40, 41, 46
●	ESRS E1-8	42

Status	Norm	Pagina
●	ESRS E1-9	
●	ESRS E2 IRO-1	
●	ESRS E2-1	
●	ESRS E2-2	
●	ESRS E2-3	
●	ESRS E2-4	
●	ESRS E2-5	
●	ESRS E2-6	
●	ESRS E3 IRO-1	
●	ESRS E3-1	
●	ESRS E3-2	
●	ESRS E3-3	
●	ESRS E3-4	
●	ESRS E3-5	
●	ESRS E4 SBM-3	26-27
●	ESRS E4 IRO-1	
●	ESRS E4-1	
●	ESRS E4-2	46-47, 51, 76
●	ESRS E4-3	
●	ESRS E4-4	45-47, 50
●	ESRS E4-5	
●	ESRS E4-6	
●	ESRS E5 IRO-1	32
●	ESRS E5-1	42, 51, 53
●	ESRS E5-2	53-55, 57
●	ESRS E5-3	34, 53-56

Status	Norm	Pagina
●	ESRS E5-4	
●	ESRS E5-5	53-54, 56-57
●	ESRS E5-6	
●	ESRS S1 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS S1-1	60-63, 67
●	ESRS S1-2	60, 66
●	ESRS S1-3	63, 67
●	ESRS S1-4	60-63, 85
●	ESRS S1-5	
●	ESRS S1-6	65-66
●	ESRS S1-7	
●	ESRS S1-8	
●	ESRS S1-9	65-66
●	ESRS S1-10	63
●	ESRS S1-11	
●	ESRS S1-12	
●	ESRS S1-13	
●	ESRS S1-14	65
●	ESRS S1-15	
●	ESRS S1-16	66
●	ESRS S1-17	63
●	ESRS S2 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS S2-1	62-64, 66-67
●	ESRS S2-2	
●	ESRS S2-3	63, 67, 84
●	ESRS S2-4	62-64, 66-67

Status	Norm	Pagina
●	ESRS S2-5	
●	ESRS S3 SBM-3	
●	ESRS S3-1	
●	ESRS S3-2	
●	ESRS S3-3	
●	ESRS S3-4	
●	ESRS S3-5	
●	ESRS S4 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS S4-1	72-73
●	ESRS S4-2	72
●	ESRS S4-3	70, 72-73
●	ESRS S4-4	70-73
●	ESRS S4-5	
●	ESRS G1 GOV-1	30-31, 67, 76
●	ESRS G1-1	42, 67, 84-86
●	ESRS G1-2	85-86
●	ESRS G1-3	67, 84-86
●	ESRS G1-4	
●	ESRS G1-5	78, 80, 85-86
●	ESRS G1-6	85-86

WOORDENLIJST

A

Aandeel Global Industry is een maat voor het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie, evenals via industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Andere ondersteunde merken zijn andere merken dan Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® en zuivel dranken onder merknaam die bijdragen aan omzetgroei dankzij het volume van de strategische merkproducten.

Arlagården® is de naam van ons kwaliteitsborgingsprogramma.

Arla® Nutrition Criteria zijn onze richtlijnen om de voedingskwaliteit van onze producten te garanderen.

B

BEPS is een afkorting die verwijst naar grondslaguit-holling en winstverschuiving. Dit betreft strategieën voor belastingontwijking die hiaten en discrepanties in de belastingregels benutten om kunstmatig winsten te verschuiven naar gebieden met lage of zelfs geen belasting.

Biogas is een mengsel van gassen dat wordt geproduceerd door de afbraak van organisch materiaal in afwezigheid van zuurstof, en bestaat voornamelijk uit methaan en kooldioxide. Bij Arla wordt biogas voornamelijk geproduceerd uit koemest.

Biomassa is plantaardig of dierlijk materiaal dat wordt gebruikt voor energieopwekking. Het kan gaan om doelbewust gekweekte energiegewassen, houtresten of bosafval, afval van voedselgewassen, tuinbouw, voedselverwerking, veeteelt of menselijk afval van (afvalwater)zuiveringsinstallaties.

C

Capaciteitskosten worden gedefinieerd als de kosten van de algemene bedrijfsvoering en omvatten personeelskosten, onderhouds-, energie-, schoonmaak-, IT-, reis-, advieskosten enz.

CapEx is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

CSR is een afkorting voor Corporate Sustainability Reporting Directive (richtlijn voor duurzaamheidsrapportage door bedrijven) en is een regelgevend kader dat door de Europese Commissie is voorgesteld. Het is bedoeld om de transparantie, vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van duurzaamheidsinformatie van bedrijven over milieu, maatschappij en goed bestuur te verbeteren.

D

Digitaal bereik wordt gedefinieerd als de betrokkenheid bij Arla's digitale inhoud, dat wil zeggen: meer dan twee minuten op onze website doorbrengen, onze video's op YouTube tot het einde bekijken en content op onze social mediaplatforms liken of erop reageren.

Digitale betrokkenheid wordt gedefinieerd als het aantal interacties dat consumenten hebben via digitale kanalen. De interactie wordt op verschillende manieren gemeten, bijvoorbeeld een video langer dan 10 seconden bekijken op alle mediakanalen, een webpagina bezoeken, reageren, liken of delen op onze sociale-mediakanalen.

E

EBIT is de afkorting van 'earnings before interest and tax' (inkomsten vóór rente en belastingen).

EBITDA is de afkorting van 'earnings before interest, tax, depreciations and amortisation' (inkomsten vóór rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen).

EBIT-marge is EBIT uitgedrukt als percentage van de totale omzet.

Eigen merken verwijzen naar detailhandelsmerken die eigendom zijn van retailers, maar die door Arla worden geproduceerd op basis van productieovereenkomsten.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

Eiwitsegment met toegevoegde waarde bevat producten met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80%.

EMEA is een afkorting voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika.

ESRS is een afkorting van European Sustainability Reporting Standards (Europese normen voor rapportage over duurzaamheid) en verwijst naar een voorgestelde reeks rapportagenormen voor duurzaamheidsgerelateerde informatieverschaffing door bedrijven die actief zijn in de Europese Unie. Deze norm is ontwikkeld door de European Financial Reporting Advisory Group en is bedoeld om een gemeenschappelijk kader te bieden voor bedrijven om hun prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur openbaar te maken.

F

FMCG is een afkorting van fast moving consumer goods (snel bewegende consumentengoederen).

FTE is een afkorting van fulltime equivalenten. Fte's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijdse contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het fte-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijdse functies. Een fte van 1,0 komt overeen met een voltijdswerkne-mer, en 0,5 fte staat voor de helft van de volledige werkbelasting.

G

GDPR is een afkorting voor General Data Protection Regulation, de AVG (algemene verordening gegevensbescherming), die de gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer in de Europese Unie (EU) en de Europese Economische Ruimte (EER) regelt. De verordening regelt ook de overdracht van persoonsgegevens buiten de EU en EER. De AVG heeft voornamelijk tot doel individuen controle te geven over hun persoonsgegevens en de regelgeving voor internationaal zakendoen te vereenvoudigen door samenvoeging van de regelgeving binnen de EU.

Gemiddelde rentelasten exclusief rente met betrekking tot pensioenactiva en -verplichtingen worden berekend als het totaal van externe rentelasten exclusief kortingen in contanten en morarente, plus rente op financiële leases en verminderd met rentebaten op effecten, gedeeld door de netto rentedragende schuld exclusief pensioenactiva en -verplichtingen.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) biedt boekhoudstandaarden en verslagleggingsregels, sectorrichtlijnen en berekeningstools om broeikasgasemissies bij te houden. Het creëert een alomvattend, wereldwijd, gestandaardiseerd kader voor het meten en beheren van de uitstoot van activiteiten in de particuliere en openbare sector, waardeketens, door producten, steden en beleid.

I

IFRS is een afkorting van International Financial Reporting Standards (internationale normen voor financiële verslaglegging), een wereldwijd erkende reeks normen voor jaarrekeningen die zijn ontwikkeld en worden bijgehouden door de International Accounting Standards Board (IASB).

Incoterms verwijst naar International Commercial Terms (internationale handelsvoorwaarden). Dit betreft een reeks vooraf gedefinieerde handelsvoorwaarden met betrekking tot het internationale handelsrecht die zijn gepubliceerd door de Internationale Kamer van Koophandel (ICC). Ze worden op grote schaal gebruikt in internationale handelstransacties of inkoopprocessen en het gebruik ervan wordt aangemoedigd door beroepsra-den, rechtbanken en internationale advocaten.

Innovatiepijplijn wordt gedefinieerd als de netto marginale inkomsten gegenereerd uit innovatiepro-jecten tot 36 maanden na de lancering.

Interest-coverage ratio is de verhouding tussen EBITDA en netto rentekosten.

K

Koolstofbeprijzing is een mechanisme dat financiële kosten met zich meebrengt voor de uitstoot van kooldioxide en andere broeikasgassen, waardoor investeringen in koolstofarme en duurzamere oplossingen financieel worden gestimuleerd.

Koolstofopslag verwijst naar een natuurlijk of kunstmatig proces waarbij kooldioxide aan de atmosfeer wordt onttrokken en in vaste of vloeibare vorm wordt vastgehouden.

L

Lactalbumine, ook wel bekend als 'wei-eiwitten', is het albumine in melk dat wordt verkregen uit wei.

M

Maaltijdpakketten zijn een bedrijfsmodel met een abonnementsvorm waarbij een bedrijf klanten voorverpakte en soms gedeeltelijk bereide voedingsingrediënten en recepten verstuurt om zelfgemaakte maaltijden te bereiden.

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kilogram van coöperatieleden en contractanten.

MENA is een afkorting voor het Midden-Oosten en Noord-Afrika.

Merkaandeel meet de omzet van strategische merken als percentage van de totale omzet en wordt gedefinieerd als de omzet van strategische merkproducten in verhouding tot de totale omzet.

M&A is een Engelse afkorting voor fusies en acquisities, ook wel fusies en overnames.

N

Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen. Effecten en liquide middelen die als beperkt zijn gedefinieerd, worden niet opgenomen bij het in mindering brengen van verplichtingen met effecten en liquide middelen.

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten, en andere rentedragende activa. Effecten en liquide middelen die als beperkt zijn gedefinieerd, worden niet opgenomen bij het in mindering brengen van verplichtingen met effecten en liquide middelen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat is opgenomen in voorraden, vorderingen en schulden, waaronder vorderingen voor eigenaarmelk.

Netto werkkapitaal exclusief eigenaarmelk wordt gedefinieerd als kapitaal dat vastzit in voorraden en vorderingen en schulden, exclusief vorderingen voor eigenaarmelk.

Non-GMO verwijst naar niet-genetisch gemodificeerde organismen, bijvoorbeeld niet-genetisch gemodificeerd voer voor koeien.

O

OCI is een afkorting voor andere totaalinkomsten (Other Comprehensive Income). Overig resultaat omvat omzet, uitgaven, winsten en verliezen die nog gerealiseerd moeten worden.

OECD verwijst naar de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

Omzetgroei dankzij het volume van strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merkproducten die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs. Er wordt in dit verslag ook wel naar verwezen als volumegroei van merkproducten.

P

PPA is een afkorting voor power purchase agreement, overeenkomsten voor de aankoop van stroom, wat contractuele overeenkomsten zijn tussen twee partijen, meestal een energieproducent en een koper, voor de aankoop en verkoop van elektriciteit.

De **prestatieprijs** voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruitbetaalde melkprijs plus nettowinst gedeeld door de totale inname van melkvolumes door coöperatieleden. Het meet de toegevoegde waarde per kilo eigenaarmelk, inclusief ingehouden winsten en nabetalingen.

Q

QEHS staat voor Quality, Environmental, Health en Safety (kwaliteit, milieu, gezondheid en milieu). Dit is de afdeling binnen Arla's toeleveringsketen die de kwaliteit en veiligheid van de productie bewaakt.

R

Risicogroundstoffen verwijzen naar grondstoffen die in verband worden gebracht met risico op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur in hun toeleveringsketens.

S

De **schuldenlast** is de verhouding tussen netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA. Dit maakt het mogelijk het vermogen te evalueren om toekomstige schulden en verplichtingen te dragen en de balans tussen financiering van schulden; het verwachte streefbereik van Arla voor de schuldenlast op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

De **SDG's van de VN** staan voor Sustainability Development Goals (duurzameontwikkelingsdoelstellingen) van de Verenigde Naties. De Verenigde Naties hebben deze 17 doelstellingen in 2015 opgesteld met als doel een uitgebreid kader te bieden om verschillende sociale, economische en ecologische uitdagingen aan te pakken en om de wereldwijde inspanningen voor duurzame ontwikkeling tegen 2030 te begeleiden.

SEA is een afkorting voor Zuidoost-Azië.

SMP is het acroniem van skimmed milk powder (magere melkpoeder).

Strategische merken worden gedefinieerd als producten verkocht onder wereldwijde merken als Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® en Starbucks™.

U

UNGP is een afkorting voor United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (VN-Principes voor Mensenrechten en Bedrijfsleven). Deze principes bieden een wereldwijde norm voor het voorkomen en aanpakken van de negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor de mensenrechten.

USD-gerelateerde valuta's zijn valuta's die in dezelfde richting bewegen als de Amerikaanse dollar (USD) (dat wil zeggen: wanneer de USD daalt ten opzichte van de euro, devalueert deze ook ten opzichte van de euro). Typische voorbeelden hiervan zijn valuta's in de MENA-regio.

V

Volumegedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

Voor onderweg verwijst naar voedsel dat onderweg wordt genuttigd, en naar verpakkingso oplossingen die deze trend in de voedselconsumptie ondersteunen.

De **vooruitbetaalde melkprijs** beschrijft de contante betaling die de eigenaren ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

W

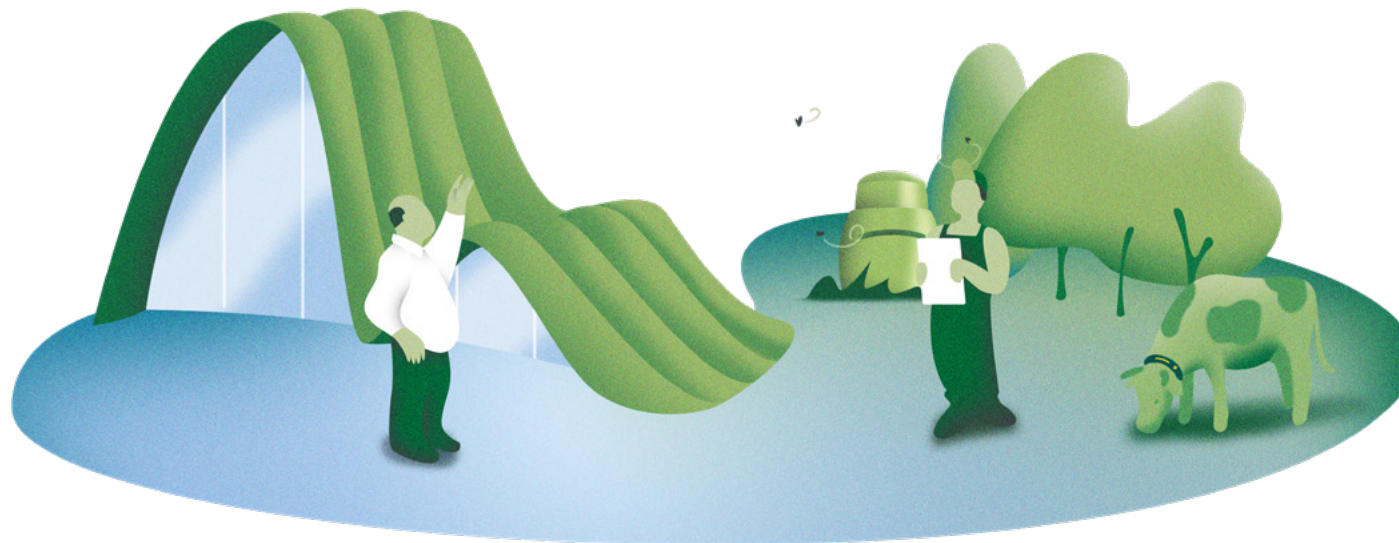
Wei-eiwitdrolysaat is een concentraat of isolaat waarin een deel van de aminoverbindingen is verboden door blootstelling van de eiwitten aan hitte, zuren of enzymen. Door deze voorvertering worden gehydrolyseerde eiwitten sneller in de darmen opgenomen dan wei-concentraten of -isolaten.

Winstdeelname wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de winst voor de periode die aan eigenaren van Arla Foods is toegewezen en de totale omzet.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid. Dit is het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

WMP is een afkorting voor whole milk powder, volle melkpoeder.

ONDERNEMINGSAGENDA



FEB
28-29

Bijeenkomst van de Board of Representatives

FEB
29

Publicatie van het geconsolideerd jaarverslag over 2023

MEI
29

Verkiezingen van de Board of Representatives

AUG
28

Publicatie van de geconsolideerde halfjaarresultaten over 2024

OKT
1-2

Bijeenkomst van de Board of Representatives



Arla Foods amba Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken

CVR nr.: 25 31 37 63
Telefoonnummer: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Verenigd Koninkrijk N.V.
4 Savannah Way
Leeds Valley Park
Leeds, LS10 1 AB
Engeland

Telefoonnummer +44 113 382 7000
E-mail arla@arlafoods.com

www.arlafoods.co.uk