

KONSOLIDERET ÅRSRAPPORT

# 2019

**FØRENDE PÅ  
BÆREDYGTIGHEDS-  
OMRÅDET**



## VORES VISION

# AT SKABE FREMTIDENS MEJERI FOR AT BRINGE SUNDHED OG INSPIRATION UD I VERDEN, PÅ NATURLIG VIS.



## INDHOLD

### Ledelsesberetning

- 03 2019 i korte træk
- 04 Beretning fra bestyrelsesformanden og CEO
- 07 Højdepunkter
- 09 Femårsoversigt
- 10 Essentielle prioriteter for 2019

### Vores strategi

- 12 Vores rødder
- 13 Vores forretningsmodel
- 14 Vores strategi for og efter 2020
- 15 Vi tror på forandring
- 17 Vi tror på forandring indefra – Calcium
- 19 Essentielle prioriteter for 2020

### Vores brands og forretningsområder

- 21 Vores brands
- 23 Europa
- 25 International
- 27 Arla Foods Ingredients
- 28 Trading

### Vores ansvar

- 30 Vores bæredygtighedsstrategi
- 31 Vores miljømæssige ambitioner
- 32 Bæredygtig mælkeproduktion
- 33 Vi inspirerer til bæredygtige madvaner

### Vores ledelse

- 35 Rammerne for vores selskabsledelse

- 37 Mangfoldighed og inklusion
- 39 Vores bestyrelse
- 42 Vores koncernledelse
- 44 Aflønning af ledelsen
- 45 Vores skatteforhold
- 46 Risiko og compliance
- 50 Forberedelse af Brexit

### Vores resultater

- 53 Markedsoverblik
- 55 Finansielle resultater
- 61 Finansielle forventninger

### Vores koncernregnskab

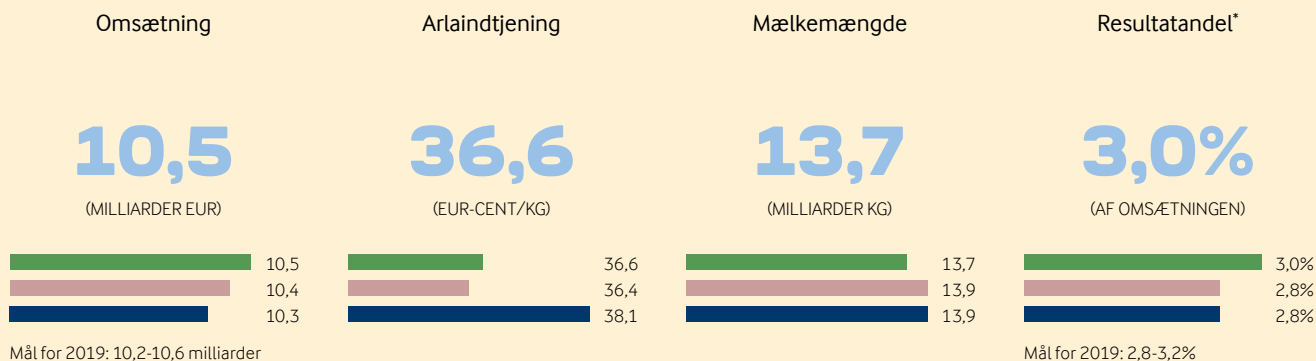
- 65 Primære opgørelser
- 73 Noter

### Vores ESG-nøgletal (miljødata, sociale data og ledelsesdata)

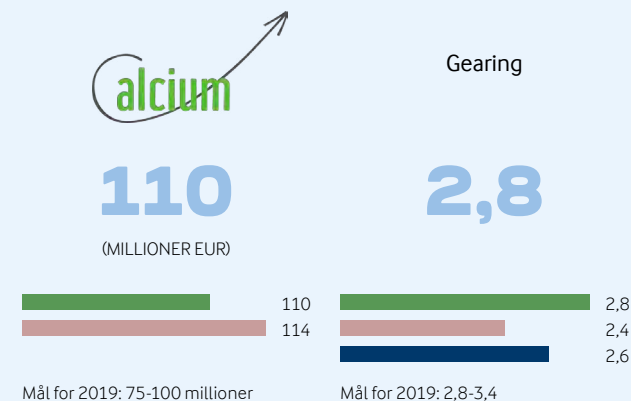
- 121 Primære opgørelser
- 123 Noter
- 134 Ordliste
- 136 Koncernkalender

# 2019 I KORTE TRÆK

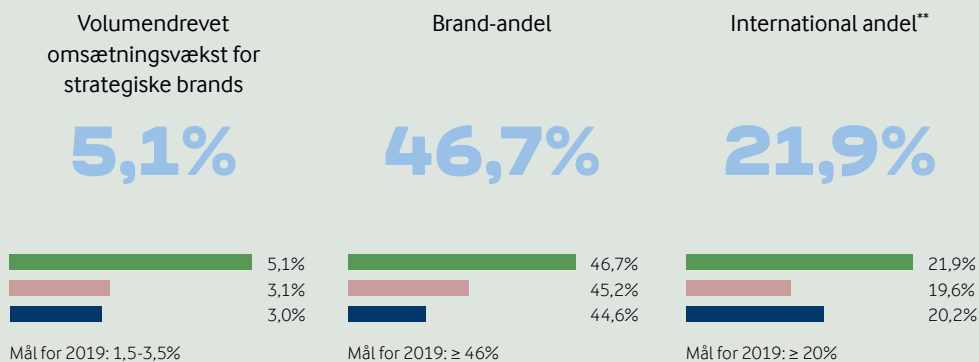
## FINANSIELLE RESULTATER



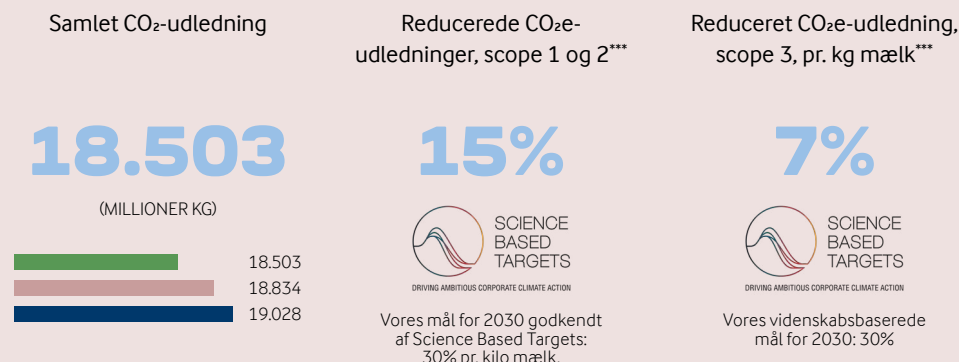
## OMKOSTNINGER OG LIKVIDE BEHOLDNINGER



## KVALITETEN AF VORES FORRETNING



## KLIMAPÅVIRKNING



\* Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods a.m.b.a

\*\* Den internationale andel er baseret på omsætningen fra detailhandel og foodservice eksklusive omsætningen fra lønproduktion, Arla Foods Ingredients og aktiviteter i Trading.

\*\*\* Baseline: 2015



# LEDERSKAB GENNEM BÆREDYGTIG PERFORMANCE

BERETNINGER FRA BESTYRELSESFORMANDEN OG CEO



## BERETNING FRA BESTYRELSESFORMANDEN

2019 var på mange måder et markant år. Klima- og bæredygtighedsagendaen har ændret verden omkring os og dermed vores arbejdsvilkår som mælkeproducenter. Året har også budt på stærke resultater og betydelige fremskridt for vores forretning, og en mælkepris, som har været mere stabil end nogensinde.

For mælkeproducenterne har de stigende udfordringer fra klima- og bæredygtighedsagendaen været en del af dagligdagen i 2019. Vi har arbejdet med bæredygtighed længe, og vi er allerede kommet langt, men vi bliver hele tiden mødt med flere krav og større forventninger fra alle eksterne interessenter, som nøje gransker vores produktionsmetoder og opfordrer os til at sætte yderligere skub i omstillingen.

### I førersædet for bæredygtighed

I marts lancerede vi vores klimamål for 2050, som klart viser, at vi som mælkeproducenter og ejere af et globalt andelsmejeriselskab er fast besluttede på at stille os i spidsen for bæredygtighed og sikre, at forbrugerne kan bevare tilliden til mejeriprodukter som en del af en sund og bæredygtig kost.

Vores beslutning om at reducere drivhusgasudledningerne med 30 procent inden 2030 er ambitiøs og blev taget godt imod af kunder, forbrugere, politikere og organisationer. I 2050 vil vi gå endnu længere og producere mejeriprodukter med netto-nuludledning.

Vi har en klart defineret plan for, hvordan virksomheden i samarbejde med alle andelshavere vil nå målet, og vi har arbejdet intensivt inden for rammerne af vores demokratiske struktur på at

skabe enighed blandt alle ejere om to væsentlige indsatsområder. Vi er i gang med at opdatere vores Farm Management-program Arlagården®, så det lever op til kravene blandt kunder og forbrugere, og vi har lanceret et nyt globalt Klimatjek i 2019. Det skal hjælpe landmændene med at identificere emissioner på gårdniveau og give et klart billede af mulige tiltag for at reducere dem yderligere.

Programmerne gør det muligt for os at opbygge et af verdens største sæt af eksternt verificerede klimadata fra mælkeproduktion. Det danner et solidt fundament for benchmarking, videndeling og forskning på tværs af mejeribranchen.

### En styrket forretning

Vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium har for andet år i træk været den vigtigste drivkraft bag udviklingen af vores forretning. Den gør det muligt for os at investere i vores Good Growth 2020-strategi og hjælper med at levere en konkurrencedygtig mælkepris. Calcium har leveret resultater, som overgik forventningerne i 2019, med et stærkt fokus på omkostninger, lønsomhed og digital transformation. Vi har derfor følt os godt rustet til at tage hul på 2020 og de udfordringer, der venter.

### Stabil mælkepris gennem hele året

Arlaindtjeningen lå på et stabilt konkurrencedygtigt niveau på 36,6 EUR-cent/kg i hele 2019, ikke mindst takket være Calcium, og gav os som mælkeproducenter et år med stabilitet efter flere år med udsving. Det er et særligt positivt resultat i betragtning af, hvad vi har i vente med udfaldet af Brexit, som endnu ikke er afgjort.

### Vi ser fremad

Vi har klare klima- og bæredygtighedsmål for 2030 og 2050, og vi vil fortsætte det konstruktive samarbejde i vores demokratiske system om at nå disse mål og andre vigtige tiltag i 2020, hvor vi også ruller det nye Arlagården® ud og opfordrer alle andelshavere til at gennemføre et Klimatjek.

**Jan Toft Nørgaard**  
Bestyrelsesformand

“ LAD OS HILSE FREMTIDEN VELKOMMEN OG TRÆFFE MODIGE BESLUTNINGER, SOM STYRKER VORES FORRETNING. ”

### Arlaindtjening

**36,6**  
(EUR-CENT/KG)



## BERETNING FRA CEO

### Lederskab gennem bæredygtig performance

Det vedvarende solide resultat i 2019 var primært drevet af øget vækst for brandede produkter i hele Europa, tocifret omsætningsvækst på vores internationale markeder og betydelige bidrag fra Calcium.

Arla er en stærkere forretning i dag end for et år siden. Vores resultater var i den øvre ende af vores mål for alle KPI'er og med en forbedret mælkepris og en stabil Arlaintjening på 36,6 EUR-cent/kg igennem hele året. Selv med den ekstraordinære udbetaling af hele overskuddet til vores ejere i 2018 fastholdt vi et sundt niveau for gearing og pengestrømme og med rekordstore investeringer, som skaber et stærkt fundament for fremtidig vækst.

Til trods for afmatningen i den globale vækst og et faldende forbrug af mælk på visse europæiske markeder fortsatte vi med at øge brand-andelen af omsætningen med Arla®, Lurpak® og Puck® i spidsen. Vores volumenvækst for brandede produkter steg med 5,1 procent sammenlignet med sidste år takket være succesfuld innovation og fremragende markedsresultater understøttet af et øget frontline-fokus i hele organisationen. Det gælder ikke mindst i Europa, hvor vi leverede en volumenvækst for brandede produkter på 2,9 procent og øgede vores markedsandel for brandede produkter i regionen.

Vores internationale forretningsområde leverede for andet år i træk en tocifret omsætningsvækst med en volumenvækst for brandede produkter på 10,3 procent. Et vigtigt højdepunkt i dette

segment var vores investering i en virksomhed, som fremstiller ost under Kraft® brandet i Mellemøsten og Nordafrika, og som er kommet rigtig godt fra start. Vi forventer, at den 12-årige licensaftale vil bidrage væsentligt til værdien af vores investeringer i det nye produktionsanlæg i Bahrain.

### Calcium leverede resultater, som overgik målet

Vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium blev solidt implementeret i det planlagte tempo i 2019. Transformationen spillede en væsentlig rolle for vores samlede resultater og vil fortsat have en positiv indvirkning, i takt med at vi ændrer vores arbejdsmetoder og leverer bæredygtige omkostningsbesparelser. Der venter stadig en del hårdt arbejde forude, ikke mindst for Supply Chain, før vi når det samlede mål på 400 millioner euro.

Bæredygtighed var et overordnet tema, og vi tog tre store skridt til at reducere vores miljøpåvirkning. Vi lancerede vores ambition om at reducere udledningerne med 30 procent pr. kilo mælk inden 2030 og om at nå en netto-nuludledning inden 2050. Vi omdannede én milliard stykker emballage til miljøvenlig emballage i hele Europa. Vi har også indført et nyt klimatjekværktøj, som gør det muligt for Arlas landmænd at yde en endnu større indsats for at reducere udledningerne fra deres gårde.

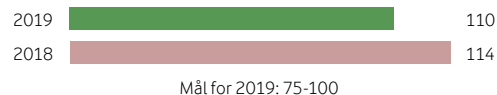
### Vi vil styrke tilliden til mejeriprodukter

Arla er generelt stærkt rustet til at tage hul på et nyt årti. Vi forventer, at 2020 bliver endnu et godt år med forsat vækst for brandede produkter,

dog på et lidt lavere niveau end i 2019. En af vores store interne udfordringer er succesfuld implementering af Calcium i Supply Chain i lyset af dystre makroøkonomiske og politiske udsigter og stor ustabilitet for branchen.

Vi vil fortsætte med at overvåge udviklingen inden for plantebaserede produkter, og vi vil også introducere vores egne plantebaserede produkter som supplement til vores kerneprodukter. Bæredygtighed er fortsat en trend, som påvirker den offentlige debat og forbrugernes valg, og vi vil derfor lancere nye initiativer, som skal øge tilliden til og relevansen af mejeriprodukter.

**Peder Tuborgh**  
CEO



“ VI SLUTTEDE ÅRET MED AT OVERGÅ FORVENTNINGER OG MÅL PÅ ALLE NØGLEOMRÅDER. ”





# HØJDEPUNKTER

2019 har primært handlet om bæredygtige forretningsmæssige resultater, og Arla har grebet konceptet an på mange forskellige måder på vores vej mod at opfylde Good Growth 2020-strategien. Vi lancerede vores ambitiøse miljøstrategi og fik vores emissionsmål godkendt af Science Based Targets Initiative, mens vores transformationsprogram Calcium sikrede os bæredygtig forandring.

## Vores ambition: Netto-nuludledning i 2050

Sammen med vores andelshavere lancerede vi i marts Arlas til dato mest ambitiøse klimamål om at reducere vores drivhusgasser pr. kilo mælk med 30 procent i løbet af de næste ti år og nå en netto-nuludledning inden 2050. Vores mål for 2030 er nu officielt blevet godkendt af Science Based Target Initiative og er blevet vurderet til at være i tråd med videnskabens anbefalinger. Med dette skridt er Arla blandt føde- og drikkevareindustriens 27 mest progressive virksomheder med en fremsynet holdning til klimaforandringer. Et videnskabeligt baseret mål for reduktion af drivhusgasser svarer til at holde den globale temperaturstigning under 2 °C over det førindustrielle niveau og derved undgå alvorlige konsekvenser som følge af klimaforandringerne. Læs mere om vores CO<sub>2</sub>-aftryk på side 123.



## Opkøb af osteforretning i Mellemøsten

Arla købte et topmoderne produktionsanlæg i Bahrain fra Mondelez International og sikrede sig en langsigtet licensaftale om at fremstille ost under Kraft® brandet i Mellemøsten og Nordafrika. Aftalen betyder, at Arla indtager en større og strategisk vigtig position inden for vigtige ostekategorier, samtidig med at vi udvider vores kommercielle funktioner og Supply Chain-funktioner, så de fremover kan skabe betydelig værdi for virksomheden.

## De første mejeriprodukter med netto-nuludledning i verden

Arla i Sverige har været globalt banebrydende med lanceringen af et mejeriprodukt under brandet Arla Ko EKO, der som det første nogensinde opfylder ISO-standarden for klimaneutralitet. Et eksternt revisionsfirma har bekræftet resultatet. Lanceringen er et af flere bæredygtighedsinitiativer både på og uden for de økologiske gårde. På gårdene er man i gang med at indføre nye klimakriterier, som skal reducere emissionerne. Arla kompenserer for de resterende emissioner fra produkterne ved at deltage i tre internationale projekter, som reducerer CO<sub>2</sub>-udledningen. Projekterne omfatter et træplantningsinitiativ i Uganda, skovbevaring i Indonesien og produktion af biogas fra husdyrgødning i Kenya, Tanzania og Uganda.



## Calcium-besparelser: Over forventningerne

Vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium leverede besparelser på 110 millioner EUR i 2019, hvilket er over forventningen på 75-100 millioner. Besparelserne fordeler sig omtrent ligeligt mellem produktoptimering, reducerede markedsføringsomkostninger og indirekte omkostninger. Det er vores ambition at opnå en bundlinjeeffekt på mere end 400 millioner EUR inden 2021. Vi vil bruge over 300 millioner EUR på at gøre vores mælkepris mere konkurrencedygtig, og vi planlægger at geninvestere over 100 millioner EUR i vækstområder. Læs mere om Calcium på side 17.



# HØJDEPUNKTER (FORTSAT)



## Vi vil bidrage til en bæredygtig mejerisektor i Nigeria

Efter at have været engageret i et femårigt udviklingsprojekt i Nigerias mejerisektor, underskrev Arla i september en aftale med delstaten Kaduna og den nigerianske regering om et nyt offentligt-privat partnerskab. Mens staten og regeringen vil tilbyde 1.000 nomadiske mælkebønder permanente landbrugsarealer med adgang til vand, bliver Arla den kommercielle partner, der køber, indsamler, forarbejder og bringer den lokale mælk på markedet. Det nye partnerskab er det største af sin slags i Nigeria og en del af Arlas forretningsstrategi om at imødekomme den stadigt stigende forbrugerefterspørgsel i Nigeria.

## Styrkelse af bestyrelsen med digitale kræfter og markedsføringsekspertise

Bestyrelsen blev i oktober udvidet med to eksterne rådgivere, som skal bidrage med den nødvendige viden om global digital markedsføring og teknologi som supplement til de valgte, aktive bestyrelsesmedlemmers stærke kommercielle kompetencer og landbrugsekspertise. De to nye bestyrelsesmedlemmer er Florence Rollet, som er venturepartner hos LuxuryTechFund i Paris og tidligere bestyrelsesmedlem i den franske spiritusgigant Remy Cointreau, og Nana Bule, som er CEO for Microsoft i Danmark og bestyrelsesmedlem i Energinet. Læs mere om vores bestyrelse på side 40.



Florence Rollet

Nana Bule



## Arla® Pro leverede en innovationssucces sammen med McDonalds

Arla® Pro har i samarbejde med verdens største restaurantkæde, McDonalds, skabt Crispy Cheese, som opfylder behovene blandt en støt stigende forbrugergruppe af flexitarer. Crispy Cheese er et nyt indslag i burgermenuen, hvor kødet er blevet erstattet af ost med smagsoplevelsen i fokus. Den blev lanceret i november 2019 i mere end 200 svenske McDonald's-restauranter. Navnet kommer fra ostebøffens sprøde friturestegte overflade. Den nye Crispy Cheese-burger var så stor en succes, at den blev udsolgt efter blot få dage, og forventningerne til 2020 er høje. Det er en god start for Arla® Pros flexitariske platform, som Arla vil udvide i de kommende år.

## ET MEJERI-BRAND

## MED KARAKTER

### Vores Arla® brand øgede sin værdi betydeligt

Arla® brandet er et af de hurtigst voksende FMCG-brands på vores europæiske markeder, og ambitionerne vokser stadig. Vi har et stærkt fokus på at samle vores brede produktserie under et samlet forbrugervendt brand, som er både troværdigt og taler til følelserne. 2019 markerede et vigtigt år for Arla® brandet med et tættere samarbejde mellem branding- og kommunikationsteams end nogensinde før. De styrkede brandet med vigtige initiativer til at fremme indtjeningen og skalere flere aktiver på tværs af markeder. De vigtigste resultater omfatter en ny karakteristisk visuel identitet for Arla® brandet og et fælles udtryk. Den nye identitet er implementeret konsekvent i markederne for at øge genkendelighed og kendskab. Vores teams har omhyggeligt tilpasset kommunikationen, så Arla® brandet har fået gennemslagskraft og er blevet nemt at genkende og huske i alle europæiske reklamer. Det er ligeledes vigtigt, at alle kampagner for Arla® brandet nu bygger på og formidler kernen i vores brand og skaber en følelsesmæssig platform for interaktion med forbrugerne. Vores initiativer har styrket os som et foretrukket brand.



# FEMÅRSOVERSIGT

Nøgletal	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
<b>Arlaindtjening (EUR-cent)</b>					
EUR-cent/kg ejermælk	36,6	36,4	38,1	30,9	33,7
<b>Resultatopgørelse (mEUR)</b>					
Omsætning	10.527	10.425	10.338	9.567	10.262
EBITDA	837	767	738	839	754
EBIT	406	404	385	505	400
Finansielle poster, netto	-59	-62	-64	-107	-63
Årets resultat	323	301	299	356	295
<b>Årets resultatdisponering (mEUR)</b>					
Individuel kapital	61	0	38	30	31
Kollektiv kapital	123	0	120	193	141
Efterbetaling	127	290	127	124	113
<b>Balance (mEUR)</b>					
Aktiver i alt	7.106	6.635	6.442	6.382	6.736
Langfristede aktiver	4.243	3.697	3.550	3.714	3.903
Kortfristede aktiver	2.863	2.938	2.871	2.668	2.833
Egenkapital	2.494	2.519	2.369	2.192	2.148
Langfristede forpligtelser	2.304	1.694	1.554	1.742	2.084
Kortfristede forpligtelser	2.308	2.422	2.499	2.448	2.504
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.362	1.867	1.913	2.017	2.497
Nettoarbejdskapital	823	894	970	831	999
<b>Pengestrømme (mEUR)</b>					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	773	649	386	806	669
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-456	-425	-286	-167	-402
Frie pengestrømme	202	217	167	639	267
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-136	-191	-155	-624	-274
Investering i materielle aktiver	-425	-383	-248	-263	-348
Køb af virksomheder	-168	-51	-7	-	-29

\* Ikke tilrettet efter implementering af IFRS 16-leasingstandarden.

Nøgletal	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
<b>Finansielle nøgletal</b>					
Resultatandel	3,0%	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%
EBIT-margin	3,9%	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%
Gearing	2,8	2,4	2,6	2,4	3,3
Rentetæknings	12,0	14,9	12,9	13,3	13,2
Soliditet	34%	37%	36%	34%	31%
<b>Indvejning af rå mælk (mkg)</b>					
Indvejet rå mælk i alt	13.705	13.903	13.937	13.874	14.192
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.940	4.937	4.827	4.728	4.705
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.230	3.196	3.203	3.210	3.320
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.788	1.826	1.855	1.909	1.995
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.700	1.762	1.759	1.758	1.741
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	724	725	729	715	702
Indvejet rå mælk fra andre	1.323	1.457	1.564	1.554	1.729
<b>Antal ejere</b>					
Samlet antal ejere	9.759	10.319	11.262	11.922	12.650
Ejere i Sverige	2.497	2.630	2.780	2.972	3.174
Ejere i Danmark	2.436	2.593	2.675	2.877	3.027
Ejere i Tyskland	1.731	1.841	2.327	2.461	2.636
Ejere i Storbritannien	2.190	2.289	2.395	2.485	2.654
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	905	966	1.085	1.127	1.159
<b>ESG (Environmental, Social and Governance)</b>					
CO <sub>2</sub> e, scope 1 og 2 (millioner kg)	745	760	811	817	877
CO <sub>2</sub> e, scope 3 (millioner kg)	17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025
Bestyrelsens kønsfordeling	20%**	13%	12%	7%	7%

\*\* Fordelingen omfatter alle medlemmer af bestyrelsen (inklusive medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere). Kønsfordelingen for de valgte medlemmer er 13 procent kvinder og 87 procent mænd.

☑ Yderligere oplysninger findes i koncernregnskabet (fra side 64) og i afsnittet om ESG-nøgletal (fra side 121).  
Klik på den fremhævede tekst for at se beregningerne.

# ESSENTIELLE PRIORITETER FOR 2019

Arlas essentielle forretningsprioriteter er de årlige fokuspunkter på vores Good Growth 2020-rejse. De udarbejdes af koncernledelsen og godkendes af Arlas bestyrelse. Vi følger op på status for disse punkter hver måned.

## 1. Fastholde vores styring af priser og marginer kombineret med volumendrevet omsætningsvækst

- Sikre en fast prisstyring
- Udnytte vores alsidige mælkepulje

## 2. Transformere Arla med Calcium

- Realisere Calcium-besparelser
- Forankre transformationen

## 3. Skabe innovation med flere resultater

- Gennemgå og forbedre vores innovationsmodel
- Sikre hurtigere og mere effektiv innovation

## 4. Fremme stærk vækst for brandede produkter

- Sikre en produktserie med mere lønsomme og forbrugerorienterede produkter
- Foretage globale satsninger for brands med lancering af nye produkter og skalering af succesfulde produkter
- Fastholde en stærk, lønsom tilstedeværelse på nøglemarkeder

## 5. Vinde på fokusmarkeder

- Bevare styrken på europæiske kernemarkeder
- Levere vækst for brandede produkter og/eller bedre resultater på nøglemarkeder, herunder Mellemøsten og Nordafrika, Bangladesh, Kina og Nigeria
- Vurdere resultatet og håndtere konsekvenserne af Brexit

## 6. Være førende inden for bæredygtighed

- Lancere vores nye klimaambition
- Styrke volumendrevet vækst for brandede produkter med bæredygtige tiltag, herunder skifte til bæredygtig emballage

## 7. Styrke Arla Foods Ingredients

- Øge andelen af værdiforædlede produkter
- Sikre vækst for ELN-forretningen (Early Life Nutrition) i Kina



- Målet blev nået
- Trenden følger planen

# VORES STRATEGI



## Vi forudser mælkeindvejningen med kunstig intelligens

Det er afgørende for vores strategiske planlægning, at vi ved, hvor meget rå mælk vi kan omdanne til næringsrige produkter. Arla udviklede i 2019 et nyt værktøj baseret på kunstig intelligens, som på blot få timer kan forudsige, hvor meget mælk vores 1,5 millioner køer vil producere, og med 1,4 procent større nøjagtighed. Den forbedrede mælkeindvejningsprognose betyder, at vi hvert år kan udnytte 200 millioner kilo mælk mere optimalt.



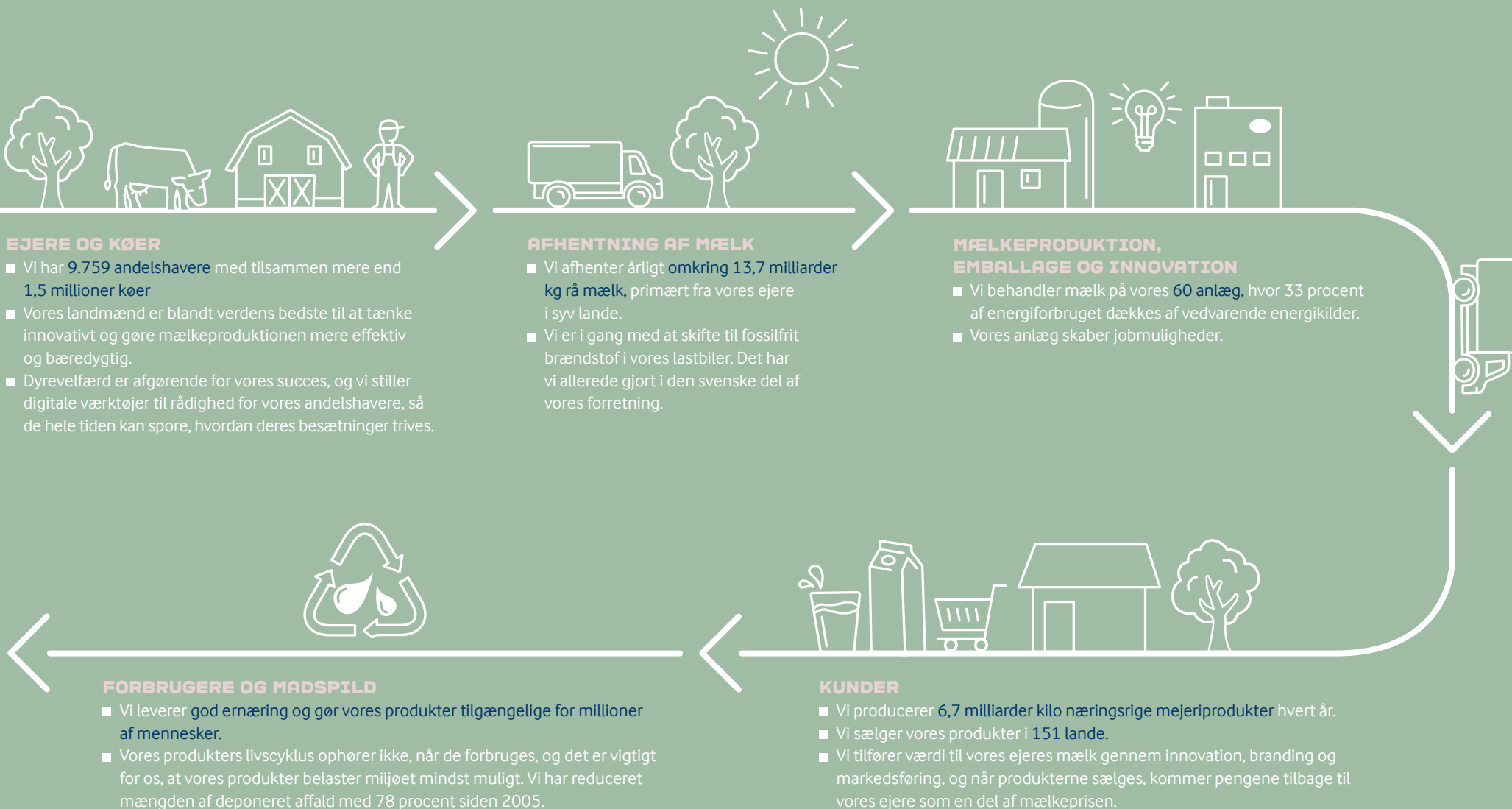


Arla er verdens fjerdestørste mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største producent af økologiske mejeriprodukter. Vi er også verdens ældste internationale andelsmejeri, og derfor er vores andelshavere kernen i vores forretning.

**Vores vision** er at skabe fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis.

**Vores mission** er at sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst.

# VORES FORRETNINGSMODEL



📄 Læs mere om vores miljømæssige og sociale ansvar på side 121.

# VORES STRATEGI FOR 2020 OG VIDERE FREM

I december 2015 lancerede vi vores Good Growth 2020-strategi. Efter fire år med Good Growth er vi stadig overbeviste om, at det er den rigtige strategi for os. Men vi lever i en verden i hastig forandring med skarp konkurrence, nye demografiske realiteter og hurtigt skiftende forbrugertrends. Vi valgte derfor at accelerere Good Growth med vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium i 2018 og lancerede vores ambitiøse bæredygtighedsstrategi i 2019.

## VORES STRATEGI

### GOOD GROWTH 2020

**Vores vision:** At skabe fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis.

**Vores mission:** Vi vil sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst.

#### Vores fokuspunkter:



#### Excellere inden for otte kategorier

Vi har sammenholdt globale trends med vores egne styrker og identificeret otte produktkategorier, som skal være omdrejningspunktet for vores indsats med at vinde fremtidens marked for mejeriprodukter. Vores nøglekategorier er mælk og mælkepulver, mælke-baserede drikke, smøre- og flødeost, yoghurt, smør og blandingsprodukter, specialoste, mozzarella og ingredienser.



#### Fokuserer på seks regioner

Følgende seks regioner repræsenterer de markeder, hvor vi mener, Arla har størst potentiale til at skabe en langsigtet lønsom forretning: Nordeuropa, Mellemøsten og Nordafrika, Kina, Sydøstasien og Vestafrika, Nordamerika og Rusland.



#### Vinde som ONE Arla

Det er Arlas ambition, at alle vores 19.174 medarbejdere skal arbejde ud fra ÉN stærk fælles platform. Det betyder mere afstemt præstationsstyring og planlægning, men også en fælles vision for Arlas fremtid.

[Læs mere](#)



Calcium accelererer vores strategi ved at ændre den måde, vi arbejder, forbruger og investerer på.

[Læs mere](#)

### VORES TILGANG TIL BÆREDYGTIGHED

Arla kan ikke nå i mål uden at forholde sig til vores tids mest presserende spørgsmål. Vores tilgang til bæredygtighed er at reducere vores negative påvirkning på verden omkring os markant og forbedre vores positive påvirkning.

#### Vores bæredygtighedsstrategi bygger på to elementer:

##### Stærkere mennesker

Det er vigtigt at sikre næring til verdens voksende befolkning, og vores produkter kan spille en vigtig rolle i sunde og bæredygtige kostvaner.

##### En stærkere planet

Hos Arla tror vi på, at mejerisektoren kan være en del af løsningen, når det drejer sig om at bekæmpe klimaforandringer. Det er vores mål at producere mejeriprodukter med netto-nuludledning inden 2050.

[Læs mere](#)

### EFTER 2020

I 2021 går vi ind i en ny strategisk periode, som defineres af en styrket strategi. Den skal guide os gennem den næste værdiskabende periode som en logisk efterfølger til Good Growth 2020.



# VI TROR PÅ FORANDRING

Vi tror på, at vores strategi hele tiden skal udvikles, så vi kan reagere på ændrede markedsforhold og forbrugertrends. Vi vil her komme ind på de vigtigste trends, og hvordan vi reagerer på dem for at sikre, at vi lever op til vores strategi.

**TREND**



**ØKONOMISK AFMATNING OG ET FALDENDE FORBRUG AF MEJERIPRODUKTER**

- Der er en afmatning i den globale økonomiske vækst – en trend, som skyldes faldende vækst på udviklede markeder og en vækst i BNP på mindre end 2 procent i Nordamerika og Europa.
- Forbruget af mejeriprodukter på vores europæiske kernemarkeder er stagneret eller faldende, mens det fortsat er stigende i udviklingslandene, dog i et langsommere tempo end tidligere.

**POLITISK USTABILITET I OG UDEN FOR EUROPA**

- Udfaldet af Brexit er stadig usikkert.
- Nyt EU-lederskab og ny politisk kurs i EU-kernelande skaber usikkerhed om den fremtidige politik.
- Handelskrige, blandt andet mellem USA og Kina, gør det stadig mere omkostningskrævende at drive en international forretning.
- Konflikter i Mellemøsten og Nordafrika eskaleres.



**STIGENDE EFTERSPØRGSEL I UDVIKLINGSLANDE**

- Nye markeder tegner sig for omkring 85 procent af væksten i forbruget af mejeriprodukter.
- Der er et udtalt ønske om at skabe lokale værdikæder og en selvforsynende lokal produktion på visse markeder.



**REAKTION**

På vores europæiske kernemarkeder forsøger vi at imødegå nedgangen i forbruget med konstant produktinnovation og ved at skabe stærke brands. I 2019 lancerede vi produkter, som er rettet mod det stigende antal flexitariske forbrugere, og vi udvidede vores serie af laktosefrie produkter og lancerede verdens første klimaneutrale mejeriprodukter i Sverige. Vores stærke kommercielle tilstedeværelse på markederne sikrer, at vi kan løfte disse succeser op i stor skala. På vores nøglemarked i Mellemøsten og Nordafrika har vi forbedret vores evne til at imødekomme den stigende efterspørgsel med opkøbet af et produktionsanlæg, som fremstiller ost på licens under Kraft® brandet, fra Mondeléz International.



Mens Brexit-forhandlingerne skrider frem, forsøger vi hele tiden på at forberede os omhyggeligt på de mulige udfald, samtidig med at vi fortsætter vores kamp for at overbevise politikerne om vigtigheden af den frie bevægelighed for personer og varer. Læs mere om vores Brexit-strategi på side 50. Med hensyn til handelskrige vil vi udnytte vores globale tilstedeværelse og agilitet til at drage fordel af mulighederne i de nye aftaler og samtidig håndtere de udfordringer, vi møder i det eksisterende system.

Vi har en bred tilstedeværelse på nye markeder. International Zone har leveret stærke vækstrater siden 2015. Vi forventer, at denne trend vil fortsætte i 2020 og fremad. I 2019 styrkede vi vores position yderligere og sikrede lokal produktionskapacitet i Mellemøsten, som er vores største strategiske vækstmarked, med produktionsstart på vores nyehvervede produktionsanlæg i Bahrain. I Kina samarbejder vi med den kinesiske mejerigigant, Mengniu, for at tilfredsstille den stigende efterspørgsel, og vi fordoblede salget af vores økologiske ELN-produkter (Early Life Nutrition) i 2019.



# VI TROR PÅ FORANDRING (FORTSAT)

TREND

## EFTERSPØRGSEL EFTER EN BÆREDYGTIG KOST

- Hovedparten af forbrugerne går meget op i, hvad de selv kan gøre for at beskytte miljøet, herunder at spise mere bevidst (62 procent i Europa og 59 procent i USA).
- Stadig flere forbrugerne er villige til at betale mere for et produkt, som belaster miljøet mindre.
- Plantebaserede alternativer til mejeriprodukter er i vækst og forventes at stige med 13 procent over de næste to år.

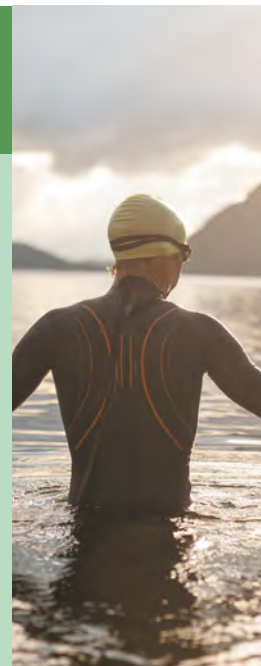


Hos Arla er vi bevidste om vores miljøaftryk som mejerivirksomhed, og vi yder en stor indsats for at reducere vores negative miljøpåvirkning. I 2019 introducerede vi et brancheførende initiativ om genanvendelig emballage, og vi lancerede også vores nye klimaambition om at blive CO<sub>2</sub>-neutrale inden 2050. Vi producerer allerede CO<sub>2</sub>-neutrale mejeriprodukter i Sverige under Arla® EKO-mærket. Læs mere om vores bæredygtighedsindsats på side 30.



## FORBRUGERPRÆFERENCER I HASTIG FORANDRING

- Den moderne hurtige livsstil stiller krav om praktiske måltider, som kan indtages på farten.
- Befolkningen i den udviklede verden bliver stadig ældre, og fedmeproblemet vokser.
- Sunde valg er føde- og drikkevareindustriens hurtigst voksende trend.



Arla er verdens førende producent af økologiske mejeriprodukter, helt i tråd med vores vision om at bidrage til sundheden overalt i verden og inspirere til sunde fødevalg. Vores ambition er at give det globale marked adgang til gode og sunde mejeriprodukter. Med vores ambitiøse bæredygtighedsagenda vil vi generobre mejeriprodukters plads som en del af en sund og bæredygtig kost, mens vores innovationspipeline bugner af billige, praktiske, næringsrige og sunde produkter, herunder vores Arla&More-serie og vores Arla® Explorers, som tilbyder næringsrige produkter uden sukker til de mindste. Læs mere om, hvordan vi inspirerer til sunde fødevalg, på side 33.



## DIGITALISERING ÆNDRER SPILLEREGLERNE

- E-handel er det hurtigst voksende salgsmåle og forventes at vokse med 47 procent i løbet af de næste fire år (selvom det sandsynligvis stadig vil være et lille område inden for dagligvarer).
- Automatisk genbestilling forventes at være den nye norm for FMCG-industrien de næste fem år.
- 58 procent af de globale gennemsnitsforbrugere siger, at de er online hele tiden.



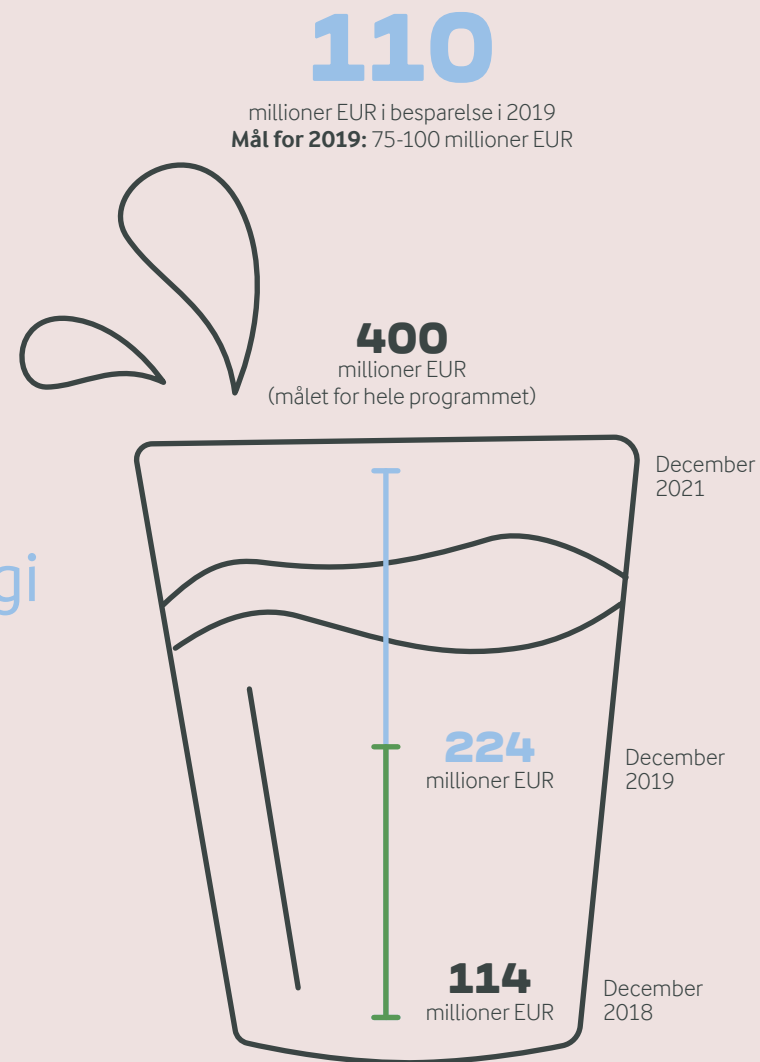
Vores interaktionsrate på de sociale medier nåede 500 millioner i 2019, og vores interne bureau, The Barn, har lanceret en lang række digitale markedsføringsinitiativer. Vi har også lanceret en e-handelsplatform, hvor vores kunder i Danmark kan købe produkter, som er tæt på udløbsdatoen, og vi planlægger at udvide den til nye markeder i den nærmeste fremtid.



# VI TROR PÅ FORANDRING INDEFRA



Svingende fedt- og proteinpriser og store valutaudsving i lande, hvor vi har aktiviteter, har påvirket Arlas konkurrenceposition i 2016 og 2017. Vi lancerede derfor vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium i 2018 for at accelerere vores strategi og transformere vores arbejdsmetoder, omkostninger og investeringer. Calcium styrker vores kerneforretning, skaber effektiviseringer og frigør midler, som vi kan geninvestere i vores vækst.





# VI TROR PÅ FORANDRING INDEFRA



Vi skaber gennemgribende forandringer på alle anlæg og i alle roller. Vi begynder nu at fokusere på effektiviteten af den enkelte produktionslinje og det samlede udstyr for at sikre, at intet af den rå mælk går tabt. Vi reducerer også kompleksiteten og deler flere produkter på tværs af markeder.

Vi har reduceret materialetab og dermed sparet **65\*** millioner EUR – og mindsket vores spild.

Et nyt niveau af gennemsigtighed for de mindste detaljer i vores omkostninger gør det muligt for os at investere mere målrettet. Vi reducerer omkostninger, som ikke bidrager direkte til vores produkter, betydeligt.

Vi har reduceret antallet af luftrejte kilometer med **18\*** procent, så vi både sparer penge og udleder mindre CO<sub>2</sub>e.

Øget indblik i logistikdata gør det muligt for os at optimere distributionen til kunderne – rute for rute – og dermed skabe værdi både for os selv og kunderne.

Vi har sparet over **22\*** millioner EUR – og reduceret vores CO<sub>2</sub>-udledning

Bedre service og mere bæredygtige produkter til forbrugerne



Besparelser og effektiviseringer har forbedret mælkeprisen

Vi reducerer antallet af leverandører betydeligt og sikrer større overholdelse af ordrepolitikker.

Alene på emballagekontrakter har vi kunnet spare **30\*** millioner EUR.

Vi bruger mindre på at udvikle kampagner og mere på at nå ud til forbrugerne. Alt vores indhold udvikles nu billigere, hurtigere og bedre i vores nye interne digitale studier, "the Barn". Vi bruger også data til at forbedre vores fokuserede handelsinvesteringer og give vores key account managers det nødvendige grundlag til at træffe informerede beslutninger.

Med vores interne bureau har vi kunnet reducere prisen pr. "reach" med **50\*** procent.

\* Tallene på denne side er akkumulerede besparelser siden starten på Calcium i 2018.

# ESSENTIELLE PRIORITETER FOR 2020

## Levere Calcium-transformation

- Opretholde fremdriften for igangværende projekter
- Fortsætte med at levere besparelser i Supply Chain
- Forankre transformationen efter 2021

## Succes med kommercielle prioriteter

- Opretholde vækstmomentum på markeder som Kina, Nigeria, Sydøstasien og Mellemøsten og Nordafrika
- Styrke vores europæiske markeds- og brandpositioner
- Minimere eventuelle negative konsekvenser af Brexit

## Skabe intern begejstring over Arlas fremtidige retning

- Forbedre medarbejderengagementet
- Skabe begejstring blandt medarbejderne for vores strategi efter 2020

## Fremme kernebrands og styrke innovation

- Forbedre innovationseffekten
- Foretage store satsninger på vores strategiske brands
- Lancere plantebaseret koncept i Europa

## Skabe stærke kundepartnerskaber og vækst

- Levere bedre serviceniveauer
- Skabe mærkbar stor volumendrevet vækst for brands hos vores vigtigste kunder

## Tagе føringen og gå foran på bæredygtighedsområdet

- Fremskynde klimaindsatsen på gårdniveau med klimatjekprogrammet
- Understøtte vækst for vores brands med sundhed og innovativ emballage

## Skabe vækst for Arla Foods Ingredients

- Sikre vækst for ELN-forretningen (Early Life Nutrition) i Kina
- Skabe vækst i værdiforædlingssegmentet



# VORES BRANDS OG FORRETNINGS- OMRÅDER



## Økologisk børneernæring til Kina

Kina var vores hurtigst voksende marked i 2019 og repræsenterer et fokusmarked for vores internationale forretningsområde. Arla er godt positioneret på det kinesiske marked med vores ELN-produkter, som oplever tocifret vækst både med hensyn til mængde og omsætning og samtidig sikrer millioner af kinesiske babyer sund økologisk ernæring.





# VORES BRANDS

Vores filosofi om at producere naturlige og sunde mejeriprodukter af høj kvalitet går tilbage til 1880'erne, hvor de første mejerier blev grundlagt i Danmark og Sverige. Meget har ændret sig siden da, og vores mejeriprodukter er nu under stærke brands, men en ting står stadig fast: Vi bringer sunde og næringsrige fødevarer ud i verden, på naturlig vis. Vores brands er kernen i vores forretning og drivkraften bag Arlas store lønsomhed, så det er afgørende for vores succes, at vi hele tiden er nyskabende og anvender de mest effektive digitale værktøjer til at nå ud til forbrugerne.

## Puck® bevæger sig ind i en helt ny kategori

Vores stærkeste brand i Mellemøsten, Puck®, har taget et dristigt skridt med lanceringen af Puck® Cream Cheese Squares i februar og bevæget sig ind i en af regionens største og hurtigst voksende kategorier af mejeriprodukter. Puck® har med dette tiltag erobret resten af morgenbordet, hvor vi allerede har en stærk tilstedeværelse med den populære Puck® smøreost i glas. En blindsmagning har vist, at forbrugerne synes rigtig godt om de nye ostetern, hvilket bekræftes af en omsætning på 2,8 millioner EUR i de første 12 måneder.



## Ti år med en lodret vækstkurve for Starbucks™

Arla og Starbucks™ har de sidste ti år haft stor succes med en licensbaseret samarbejdsaftale, som giver Arla ret til at fremstille, distribuere og markedsføre Starbucks™ brandede drikkeklare (RTD) kaffedrikke af høj kvalitet



i EMEA-regionen. Samarbejdet har aldrig været mere frugtbar med endnu et år med tocifret vækst. Vores Starbucks™ brandede RTD-produkter sælges i øjeblikket i 43 lande med Italien som det nyeste skud på stammen og med et salgsniveau, som allerede overgår vores forventninger.

Vi er også gode til at tilpasse os konstant skiftende forbrugervaner og introducerede i starten af 2019 en ny plantebaseret serie, som opfylder efterspørgslen blandt en stadig større gruppe af veganere og flexitarer. Starbucks™ Chilled Classics Almond Iced Coffee med mandelmælk var det første produkt i serien, og det vil blive udvidet med to nye spændende varianter i 2020.

## Lurpak® tegnede sig for den største nyskabelse inden for smøreemballage i 60 år

Smør har siden 1957 været indpakket i en folieemballage, som rigtig mange forbrugere sikkert har fundet ret upraktisk at bruge. En forbrugerundersøgelse har vist, at 45 procent af forbrugerne oplever smør i folie som et produkt, der nemt "griser". Vores utrættelige innovative emballageteam har løst problemet og opfundet et praktisk bæger med genluk til vores afholdte Lurpak® smør, som blev lanceret i Storbritannien i september. Bægeret fjerner forbrugernes barrierer og frustrationer i forhold til smør i folie og giver dem lyst til at købe mere. Produktet fik en god modtagelse i Storbritannien, hvor 10.000 britiske forbrugere kårede det som "årets produkt" i kategorien mejeriprodukter.



## Arla® Pro drager fordel af flexitar-trenden

Flexitarer vil have frihed til at vælge mellem kødbaserede og vegetariske retter. Arla® Pro har lanceret et helt nyt produkt til flexitarer under navnet Arla® Pro Grilling Cheese på fem europæiske markeder. Den innovative løsning er udviklet i samarbejde med kunderne og henvender sig til restauranter, som serverer burgere. Osten har mange anvendelsesmuligheder og kan både skæres ud til velsmagende,



perfekt formede "burgerbøffer" og i tern eller bjælker til wraps, snacks og varme retter. Arla® Pro Grilling Cheese fås i to varianter.



# VORES BRANDS (FORTSAT)

## Ny digital kampagne sikrer Castello® en interaktionsrate på mere end 10 millioner

I foråret 2019 lancerede Castello® den første digitale kampagne for hvidskimmelosten Creamy White i samarbejde med vores interne reklamebureau, The Barn. Efter lanceringen i Storbritannien, Sverige og Danmark steg interaktionsraterne til det seksdobbelte sammenlignet med de foregående år, med mere end tre millioner forbrugere, som så indholdet via digitale kanaler som for eksempel Facebook og YouTube. Ud over at nå en historisk høj interaktionsrate blev Creamy White-indholdet også det første i en række til en ny global kampagne med overskriften "Feed Your Senses", som har skabt salg over forventningerne og positiv fremdrift for vores hvidskimmeloste.



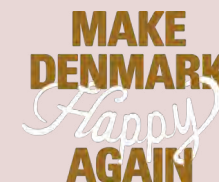
## Hvordan tilbringer tre YouTube-influencers tiden på en gård med malkekvæg?

Influencer-generationen forbindes ofte med en glamourøs livsstil i storbyen og overfladiske værdier. Arlas svenske markedsføringsafdeling besluttede imidlertid sammen med et eksternt reklamebureau at gå imod disse forudfattede meninger og sendte tre af Sveriges mest populære YouTubere af sted til en Arla-gård for at deltage i et YouTube-realityshow og en konkurrence, som i høj grad var uden for deres komfortzone med både traktorløb og skattejagt, og naturligvis for at dele en masse indhold med deres følgere om Arla® og alt det gode ved mejeriprodukter. Showet blev sendt i fem dele og nåede ud til 889.000 seere på YouTube, hvilket var langt over forventningerne. Alle afsnit havde en seerskare, som var over gennemsnittet (i forhold til bureauets benchmark).



## Vores brands nåede 500 millioner digitale interaktioner i 2019

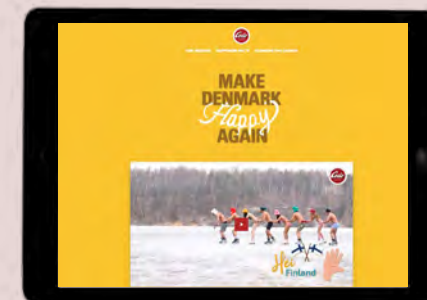
I et forsøg på at skabe tillid og begejstring blandt forbrugerne i en verden med hurtigt skiftende medieforbrugsvaner lykkedes det vores markedsføringsorganisation at skabe fem gange flere digitale interaktioner på blot tre år. Fra en baseline på 82 millioner interaktioner i 2016 nåede vi 500 millioner interaktioner i 2019. Dette fantastiske resultat var drevet af en mentalitetsændring blandt vores brandteams og af vores nye interne reklamebureau, The Barn. Insourcing af medieindkøb og knowhow har reduceret omkostningerne pr. "reach" betydeligt og skabt større mediestrategideling på tværs af markeder.



## Cocio® bidrog til at gøre Danmark lykkeligt igen!

Danmark var i mange år kendt for at være verdens lykkeligste

land, men da den titel pludselig blev overtaget af andre skandinaviske nationer, besluttede Cocio® at gøre noget ved det. Vores højtelskede chokolademælk havde to missioner: At gøre danskerne lykkelige igen og øge Cocio® brandets udbredelse og salg. I Make Denmark Happy Again-kampagnen lancerede vi en video og den største enkeltstående aktivitet med gratis vareprøver i brandets historie med uddeling af mere end 44.000 af slagsen på fire uger. Publikum elskede vores video: Vi opnåede tre gange så mange visninger som forventet, og videoen gik viralt med næsten tre visninger i gennemsnit pr. seer. Dertil kommer, at vores pris pr. visning var fem gange lavere end vores interne benchmark.



# EUROPA

Vores europæiske forretningsområde leverede stærke resultater med 2,9 procent vækst for brandede produkter og rekordstor lønsomhed for regionen. Væksten for brandede produkter var drevet af Arla-brandet, ikke mindst af vores underbrands Arla Pro™ Foodservice og Lactofree. Vores brandede mælkebaserede drikke, herunder Starbucks™, oplevede også tocifret vækst. Vi tog også store skridt i retning af at reducere vores CO<sub>2</sub>-aftryk med bedre emballagematerialer og mælkeproduktion med netto-nuludledning i Sverige. Calcium-transformationsrejsen styrker vores konkurrenceevne i Europa og giver os mulighed for at videreføre flere meget konkurrencedygtige detailkontrakter.

Omsætning, mEUR

**6.353**

2018: 6.507

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

**2,9%**

2018: 2,5%

Brand-andel

**53%**

2018: 50,5%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands efter land



Storbritannien

**8,8%**

2018: 4,1%



Tyskland

**2,6%**

2018: 6,5%



Danmark

**0,4%**

2018: 4,7%



Sverige

**0,7%**

2018: 0,6%



Holland, Belgien og Frankrig

**5,2%**

2018: 12,9%

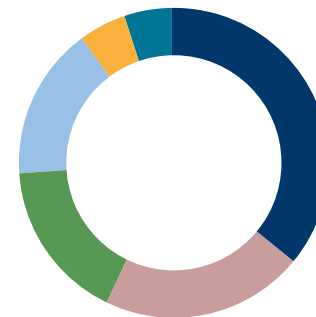


Finland

**3,2%**

2018: 0,0%

Omsætning fordelt på lande, 2019



	2019	2018
Storbritannien	36%	35%
Sverige	21%	21%
Tyskland	17%	18%
Danmark	16%	16%
Holland, Belgien og Frankrig	5%	5%
Finland	5%	5%

**"VORES EUROPÆISKE FORRETNINGSOMRÅDE HAVDE ENDNU ET STORT ÅR MED EN STÆRK VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER OG EN STADIG STØRRE MARKEDSANDEL PÅ DET KONKURRENCEPRÆGEDE EUROPÆISKE MARKED. VI HAVDE MOMENTUM PÅ ALLE MARKEDER – SÆRLIGT I STORBRIANNIEN OG SKANDINAVIEN. OG VORES STRATEGI OM AT LØFTE VORES STORE BRANDS OG INNOVATIONER OP I STOR SKALA GIVER FORTSAT GODE RESULTATER."**

Peter Giørtz-Carlson,  
Direktionsmedlem og  
Chief Commercial Officer, Europa

# EUROPA (FORTSAT)



## Storbritannien

Vores britiske marked havde et fremragende år med næsten tocifret vækst for brandede produkter i en tid med udfordrende og skiftende markedsdynamik, ikke mindst i kategorien drukkemælk. Omsætningen i Storbritannien var på 2.283 millioner EUR. Arla®, Lurpak®, Castello® og Starbucks™ fortsatte væksten og konsoliderede deres positioner som førende brands. Anchor® voksede til at blive Storbritanniens næststørste smørbar efter brand Lurpak®, som er førende i kategorien. Vores kunder har valgt Arla til den bedste leverandør af mejeriprodukter og den fjerdebedste leverandør i kategorien føde- og drikkevarer. Vi fortsætter med at udarbejde robuste planer for håndtering af det mulige udfald af Brexit-forhandlingerne. Læs mere på side 50.



## Tyskland

Tyskland fortsatte med at forbedre produktmikset, styrkede samarbejdet med detailhandelen og øgede brand-andelen. Omsætningen på markedet var på 1.063 millioner EUR. Tyskland ydede et betydeligt bidrag til vores bæredygtighedsomstilling med flere økologiske produkter og bæredygtige emballageløsninger, færre omkostninger til udfasninger og aktiv støtte til kampen mod madspild. Opførelsen af et nyt mælkepulvertårn i Pronsfeld er den største investering i et tysk produktionsanlæg i adskillige år.



## Danmark

Arlas brandforretning fortsatte væksten på et marked, hvor forbruget af mejeriprodukter er faldende. Omsætningen i Danmark var på 1.000 millioner EUR. Forbruget af økologiske produkter fortsatte med at stige, i takt med at Arla har bygget mere værdi ind i kategorien. Vi lancerede et nyt koncept med hvid mælk fra "køer på græs" og introducerede Arlas bæredygtighedsstrategi. Via Calciumtransformationsprogrammet investerede vi i ny produktionskapacitet for yoghurt og skyr for at imødekomme den stigende efterspørgsel efter økologiske produkter i Danmark.



## Sverige

Arla i Sverige leverede efter en tilbagegang en stærk volumenvækst for brandede produkter i 2019. Omsætningen i Sverige var på 1.348 millioner EUR. Væksten blev drevet af Arlas fokus på bæredygtighed med lanceringen af verdens første klimaneutral mælk, som blev optaget i Sustainable Brand Index på en 9. plads ud af mere end 300 svenske virksomheder. Vi har dæmmet op for faldet i mælkekategorien med vores succesfulde "kun mælk smager som mælk"-kampagne.



## Holland, Belgien og Frankrig

På det hollandske marked havde Arla den største værditilvækst inden for friske mejeriprodukter med tocifret vækst for flere nøglebrands, herunder Starbucks™, Arla® Lactofree og Melkunie® Protein. Den stærke vækst for brandede produkter fortsatte også i Belgien efter den succesfulde lancering af Arla® Skyr i 2018. Omsætningen i regionen var på 319 millioner EUR.



## Finland

Fokus på innovation har resulteret i en stærk vækst for brandede produkter i Finland og en omsætning på 322 millioner EUR. Væksten omfattede de fleste af vores primære brands, men var størst for Arla® Lempi og Luonto+ med ny bæredygtig emballage. Ved hjælp af kunstig intelligens og vores digitale "Arla Iris"-løsning med blockchain-teknologi gav vi forbrugerne mulighed for at se forskellige opdaterede oplysninger om køernes velfærd og mælkenes oprindelse. Vores foodservice-forretning i Finland leverede en stærk volumenvækst med Arla® Pro-brandet.



# INTERNATIONAL

Vores internationale forretningsområde leverede meget stærke resultater i 2019 med en volumenvækst for brandede produkter på 10,3 procent og forbedret lønsomhed på næsten alle markeder. Vi styrkede vores position i Mellemøsten og Nordafrika betydeligt med opkøbet af en forretning, som fremstiller ost på licens under Kraft® brandet, og udvidelse af vores værdikæde med et produktionsanlæg i Bahrain, som muliggør yderligere ekspansion i regionen. Vores ELN-produkter, herunder Arla® Baby&Me og Arla® PureGrow, klarede sig bemærkelsesværdigt godt på tværs af markeder fra Kina til Indonesien, og det samme gjorde vores serie af næringsrige mælkepulvere i Bangladesh og Nigeria, som klarede sig bedre end markedet.

Omsætning, mEUR

**1.802**

2018: 1.576

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

**10,3%**

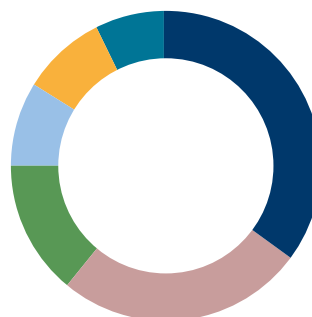
2018: 4,6%

Brand-andel

**82,7%**

2018: 85,0%

Omsætning fordelt på lande, 2019



**"2019 VAR ENDNU ET STÆRKT ÅR MED TOCIFRET VOLUMENVÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER PÅ DE INTERNATIONALE MARKEDER. VI VIL BYGGE VIDERE PÅ DET MOMENTUM, DER BLEV SKABT I 2019, OG FORTSÆTTE VÆKSTEN I 2020."**

Tim Ørting Jørgensen  
Executive Vice President, International

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands efter region

Mellemøsten og Nordafrika

**7,0%**

2018: 7,1%

Vestafrika

**22,6%**

2018: 6,5%

Kina

**61,9%**

2018: -8,0%

Sydøstasien

**24,2%**

2018: 26,0%

Nordamerika

**-4,1%**

2018: 6,7%

Resten af verden

**6,1%**

2018: 0,7%



# INTERNATIONAL (FORTSAT)



## Mellemøsten og Nordafrika

Vores strategiske indsats i Mellemøsten og Nordafrika i 2019 overgik forventningerne til trods for politisk og økonomisk ustabilitet og et stærkt prispres i regionen. Vi havde en volumenvækst for brandede produkter på 7,0 procent, og lønsomheden blev markant forbedret. Omsætningen var på 637 millioner EUR. Væksten var primært drevet af vores kernebrands i regionen, Puck® og Lurpak®, og det saudiarabiske marked, som klarede sig langt over forventningerne. Vi købte og integrerede en virksomhed, som fremstiller ost på licens under Kraft® brandet, fra Mondeléz International i 2019, og den leverer allerede bedre resultater end oprindeligt forventet. Vores nye produktionsanlæg i Bahrain er et stærkt fundament for vores fremtidige ekspansion i Mellemøsten og Nordafrika.



## Vestafrika

Vi leverede en stærk vækst på 22,6 procent for vores strategiske brands i regionen i 2019, primært drevet af vores største marked Nigeria. Vi indledte desuden et samarbejde med lokale landmænd om at øge deres produktion. Vi har også hurtigt udvidet vores forretning i Ghana og Senegal med lanceringen af mælk med smag, ost og smørbare produkter. Omsætningen i regionen var på 123 millioner EUR.



## Kina

Kina leverede bemærkelsesværdig lønsomhed og volumenvækst for brandede produkter i 2019. Volumenvæksten for brandede produkter var på hele 61,9 procent. Omsætningen var på 152 millioner EUR. Vores mælkesegment leverede vækst over markedsniveau, og vores økologiske ELN-brand Arla® Baby&Me leverede tocifret vækst både med hensyn til volumen og omsætning. Vi fik tilladelse til at sælge to andre typer ELN-produkter, Arla® Blue Dawn og Arla® Milex, som også blev godt modtaget af forbrugerne. Vi afsluttede også etableringen af et joint venture, som gør det muligt for os at udnytte salgspotentialt på det kinesiske ostemarked.



## Sydøstasien

Sydøstasien har leveret endnu et år med stærk vækst i 2019. Omsætningen udgjorde 171 millioner EUR. Vi erobrede større markedsandele for vores vigtigste brandpositioner, særligt i Bangladesh, hvor Arla Danos® leverede en volumenvækst på 9,9 procent. I foodservice-kanalen leverede Arla® Pro en solid vækst ved at tilbyde nye løsninger til udvalgte kanaler og nøglekunder. Økologiske produkter er et centralt fokus i Sydøstasien, hvor vi lancerede det første økologiske ELN-produkt – Arla® PureGrow – i Indonesien i 2019. Både forbrugere og kunder har indtil videre taget rigtig godt imod produktet.



## Nordamerika

På vores amerikanske marked handlede det i 2019 om et strategisk skifte for at sikre en mere stabil vækstkurs. Vores brandvolumener i regionen faldt derfor med 4,1 procent til trods for en volumenvækst på 3,1 procent i Canada. Omsætningen var på 254 millioner EUR i regionen. Vores Supply Chain oplever også forbedret effektivitet i tråd med vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium.



## Resten af verden

Vi opnåede også stærke resultater i den øvrige del af verden, hvor vores produkter sælges. Brandvolumen steg med 6,1 procent, og omsætningen var på 465 millioner EUR. Væksten var primært drevet af succesfulde Starbucks™, som også fik et godt tag i de nye centraleuropæiske markeder, og af Lurpak® i Australien og vores distributørmarkeder. Salget i Rusland overgik forventningerne.



# ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients har en mission om at "discover and deliver all the wonders whey can bring to people's lives." AFI er en global leder inden for vallebaserede ingredienser, der anvendes i en bred vifte af kategorier fra medicinske formål, børne- og sportsernæring til bagværk, drikkevarer og mejeriprodukter. Vi producerer også ernæringsprodukter til børn for tredjeparter.

AFI har historisk set leveret solid vækst, og 2019 var ingen undtagelse med en tocifret salgsvækst og forbedret lønsomhed. Vi opnåede et stærkt resultat til trods for den igangværende handelskrig mellem Kina og USA, som har haft en negativ effekt på vores resultater inden for især børneernæring.

## Produktdifferentiering er afgørende

AFI's kernekunder stiller større krav til produkt-differentiering end nogensinde før. Vi tilbyder unikke protein- og laktoseløsninger, som skaber betydelig værdi for vores kunder. Vores produkter omfatter proteinholdige klare sportsernæringsdrikke, moder-mælks-erstatning med proteinfraktioner og laktose, der minder endnu mere om rigtig modermælk, og løsninger til fødevarerområdet med unikke funktionelle egenskaber.

Alle vores forretningsenheder i ingredienssegmentet, herunder spædbørnsernæring, sundhed, sport og fødevarer, fortsatte med at øge salget i 2019. Børneernæringssegmentet oplevede dog en lavere omsætning på grund af markant ændrede kinesiske lovkrav til modermælks-erstatning, som har holdt vores produkter ude af markedet i mere end et år. Vi videreførte ikke desto mindre vores strategi om at skabe vækst for vores børneernæringsprodukter, herunder gennem investering i betydelige kapacitetsudvidelser for at imødekomme den kraftige globale efterspørgsel efter økologisk børneernæring.

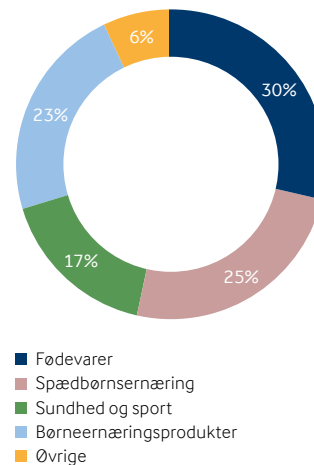
## Højdepunkter for AFI i 2019

- I 2019 begyndte vi at producere modermælks-erstatning til vores hurtigt voksende forretning for økologisk modermælks-erstatning på vores nye Arinco-anlæg.
- Vi lancerede et nyt unikt produkt, Lacprodan® ISO. Water, som udelukkende er baseret på valleprotein, og som får klare proteindrikke til at smage godt uden at efterlade en tør smag i munden.
- Alfa-laktalbumin-produktet Lacprodan® ALPHA-10, som vi bruger i modermælks-erstatning, blev godkendt af de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA). Det gør det muligt for AFI at levere alfa-laktalbumin-beriget modermælks-erstatning, som minder meget mere om rigtig modermælk og har mange forskellige sunde egenskaber, til det amerikanske marked.
- Vi har påbegyndt opførelsen af vores nye innovationscenter i Nr. Vium, som bliver et sandt kraftværk for forskning i "the wonders of whey". Centret vil have et tæt samarbejde med vores vigtige produktionsanlæg Danmark Protein. Byggeriet forventes afsluttet i 2021.
- Vi har også gjort fremskridt i forhold til flere vigtige projekter for at øge vores råvareforsyning. Hovedparten af projekterne forventes at fortsætte ind i 2020. Vi har dog været tvunget til at sætte vores projekter med Foremost Farms i USA på hold.

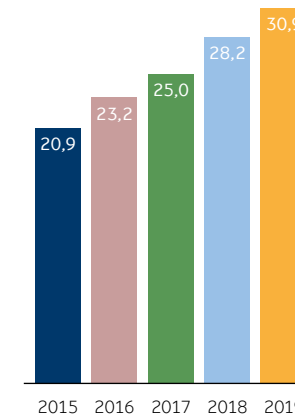
- I 2019 lancerede vi en ny strategi for at forbedre vores kvalitet og fødevarerikkerhed yderligere. Målet er at cementere AFI's position som den førende kraft inden for kvalitet og fødevarerikkerhed og skabe tætte og engagerede relationer med vores kunder baseret på disse kvaliteter.

2019 var et begivenhedsrigt år for AFI, og i 2020 er vækst fortsat øverst på dagsordenen med store investeringer, der skal afsluttes, og en forventet betydelig stigning i udbuddet af valle.

## Omsætning fordelt på segmenter



## Udvikling i salgsvolumen for værdiforædlede produkter (mio. tons)



## Omsætning, MEUR

**710**

2018: 652

## Vækst for værdiforædlede produkter

**9,4%**

2018: 12,8%

## Værdiforædlede produkters andel

**68,5%**

2018: 65,7%

# TRADING

Ud over vores primære salgskanaler varetager Arla også B2B-salg til andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver. Vi kalder disse aktiviteter for trading-aktiviteter, og selvom Trading ikke er en af Arlas kerneforretninger, er den vigtig for vores succes.

Markedet for mejeriprodukter er blevet stadig mere ustabil efter afskaffelsen af EU's mælkekvotesystem i 2015 i Europa og gør det vanskeligt at forudse mælke mængderne. Trading gør det muligt for os at håndtere sæsonbestemte og geografiske udsving i mælkeindvejen, så vi er i stand til at behandle og sælge al den mælk, som vores andelshavere leverer, og samtidig sikre vore brand-, detail- og foodservice-forretning adgang til den mælk, de har brug for.

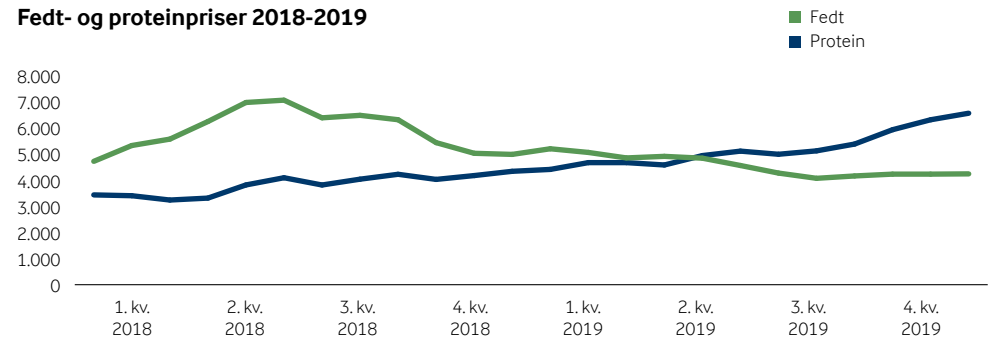
Vores strategiske beslutning om at øge trading-kapaciteten inden for lønsomme råvarer som mozzarella og fedtberiget mælkepulver, som kunne fås fra slutningen af 2019, styrker vores forretning. Det giver os flere muligheder for at styre vores mælkepulje og reducere vores eksponering for mindre lønsomme private label-kontrakter.

Trading-andelen af de samlede mælke mængder aftaget til 25,0 procent mod 26,5 procent sidste år.

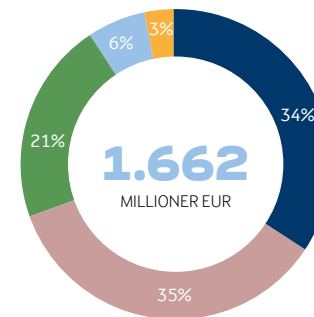
Trading-omsætningen faldt en smule til 1.662 millioner EUR mod 1.690 millioner EUR sidste år svarende til 15,2 procent af Arlas samlede omsætning i 2019.

På råvaremarkederne har årets største ændring været stigningen i proteinpriserne i anden halvdel af året i takt med en stigende global efterspørgsel. Priserne på fedt er samtidig faldet, så fedt- og proteinpriserne har genfundet deres indbyrdes historiske relation. De stigende proteinpriser har opvejet faldet i fedtpriserne gennem det meste af året, så råvarepriserne på mælk har holdt sig på et relativt stabilt niveau. Mod slutningen af året oplevede vi også styrkede priser, særligt for oste- og pulvorsegmentet.

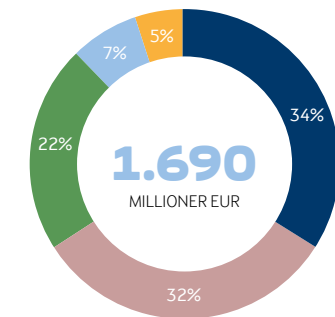
**Fedt- og proteinpriser 2018-2019**



**Omsætning fordelt på produktkategorier, 2019**



**Omsætning fordelt på produktkategorier, 2018**



\*Til rapporteringsformål omfatter omsætningen fra Trading også omsætning fra andre salgskategorier, herunder salg af skolemælk gennem Mejeriforeningen. Bidraget er stort set ubetydeligt.





# VORES ANSVAR



## Arlas landmænd vil bruge big data til at bekæmpe klimaforandringer

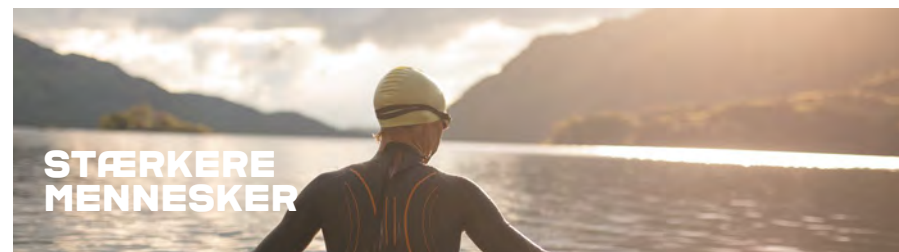
Arla introducerede som det første europæiske mejeriselskab et omfattende klimatjekprogram på tværs af syv lande, som skal tredoble hastigheden for gårdenes CO<sub>2</sub>e-reduktioner og indsamle et af verdens største sæt af eksternt verificerede klimadata fra mælkeproduktion. Klimavurderingerne skal hjælpe landmænd med at identificere udledninger på gårdene og give et klart billede af, hvad landmændene kan gøre for at reducere udledningerne yderligere. Programmet omfatter et digitalt rapporteringsværktøj, som alle landmænd skal benytte til at indsende deres klimadata. Dataene verificeres af en ekstern rådgiver, som aflægger besøg på de enkelte gårde og rådgiver om handlingsplaner.





# VORES BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGI

Fødevarerindustriens største udfordring er behovet for at brødføde en voksende verdensbefolkning bæredygtigt. I Arla er vi overbeviste om, at mejeriprodukter er en del af løsningen. Vores produkter opfylder forskellige ernæringsmæssige behov på tværs af generationer og kontinenter med stadig mindre miljøpåvirkning. Vi er styret af vores omfattende bæredygtighedsstrategi, som er inspireret af FN's mål for bæredygtig udvikling, og vi stræber efter at gøre både planeten og befolkningen stærkere.



## Bæredygtigt landbrug

- Øget foder- og ressource-effektivitet
- Større dyrevelfærd og sporbarhed
- Beregninger af CO<sub>2</sub>e-aftryk på alle Arlas gårde
- Mere kulstofindlejring
- Støtte til forskning, der kan føre til en mere bæredygtig mælkeproduktion

## Netto-nuludledning fra driften

- Omstilling til vedvarende energikilder på vores anlæg og kontorer
- Omstilling til fossilfrie brændstoffer til transport af rå mælk og produkter
- Større energieffektivitet
- Større brug af biogas
- Støtte til innovative tiltag for at nå vores mål

## Minimering af madspild

- Styrkelse af samarbejdet i værdikæden for at minimere spild i produktionen
- Kampagner for at nedbringe madspild blandt forbrugerne

## Bæredygtig emballage

- Opgradering til en mere genanvendelig og bæredygtig produktemballage
- Konstant innovation inden for emballage
- Stærkere samarbejde i værdikæden for at reducere emballageaffald

## Beskyttelse af naturen

- Øget biodiversitet og adgang til naturen
- Initiativer for mere ren luft og rent vand
- Ansvarligt indkøb

## Sundhed og ernæring

- Overholdelse af vores ernæringskriterier for at give verden adgang til sunde fødevarer
- Forskning i at forbedre ernæringsværdien uden at gå på kompromis med kvaliteten eller smagen
- Udvikling af nye produkter baseret på forskningsresultater

## Madinspiration

- Åbent hus-arrangementer på gårdene for at bringe forbrugere og landmænd tættere på hinanden
- Uddannelse af forbrugerne i sunde madvaner
- Afholdelse af madfestivaler og food camps for at lære forbrugerne at spise mere bæredygtigt

## Støtte til lokalsamfund

- Udvikling af lokale mejeriværdikæder
- Inspiration til innovative partnerskaber med lokale kunder og forbrugere
- Nå forbrugere i områder med vanskelig adgang til god ernæring

## Omsorg for mennesker

- Efterlevelse af Arlas værdier
- Beskyttelse af vores medarbejders sikkerhed og sundhed
- En mangfoldig og inkluderende arbejdsplads med lige muligheder for alle
- Engager medarbejderne i Arlas og mejerisektorens fremtid



# VORES MILJØAMBITION

I marts 2019 lancerede vi vores ambitiøse klimamål i samarbejde med vores 9.759 andelshavere. Målene er en del af en bredere miljøambition om at skabe en stærkere planet. Vi fremskynder omstillingen til mere bæredygtig mejeriproduktion og øger fokus på at reducere udledningen fra gårdene. Vores primære mål er at reducere udledningen af drivhusgasser med 30 procent pr. kilo mælk i løbet af de næste 10 år og arbejde hen imod en netto-nuludledning inden 2050.

## VORES AMBITION DÆKKER TRE TEMAER

### Bedre klima



### Ren luft og vand



Kvælstof- og fosforkredsløb i balance

### Mere natur



Øget biodiversitet og adgang til naturen

## VI VIL FOKUSERE PÅ TRE OMRÅDER FOR AT NÅ VORES MÅL

### Gårde



- Optimeret kvægfoder, som reducerer metanemissionerne
- Mere effektiv husdyrgødning
- Mere CO<sub>2</sub>-binding i jorden på gårdene

### Produktion



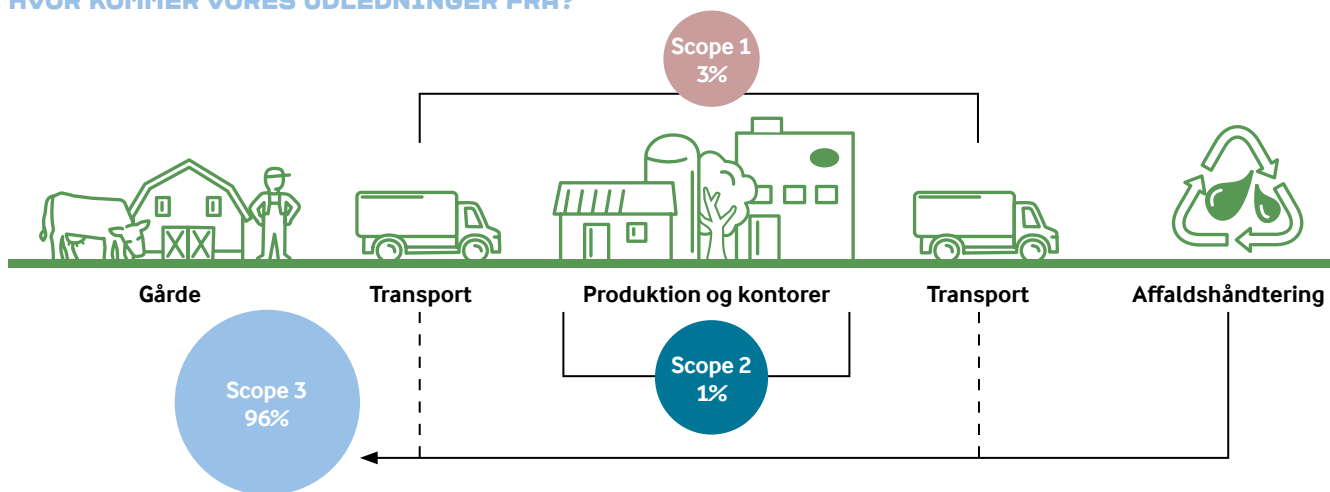
- Mere transport uden fossile brændstoffer
- Mere udbredt anvendelse af energieffektive teknologier
- Større brug af vedvarende energi i Supply Chain

### Emballage og madspild



- Mere bæredygtig emballage
- Mindre madspild gennem forskellige initiativer
- Øget brug af genanvendelige materialer

## HVOR KOMMER VORES UDLEDNINGER FRA?



**Scope 1** emissioner kommer fra aktiviteter, som vi selv kontrollerer direkte. Det omfatter transport med Arlas køretøjer og udledninger fra Arlas produktionsanlæg. **Vi har reduceret vores CO<sub>2</sub>-udledning fra produktion, emballering og transport med 25 procent siden 2005.**

**Scope 2** emissioner er de indirekte udledninger i forbindelse med den energi, som Arla køber, dvs. el, damp, varme eller køling. Vi arbejder på at reducere vores miljøpåvirkning ved at øge brugen af vedvarende energi. **I 2019 kom 33 procent af vores samlede energiforbrug fra vedvarende energikilder.**

**Scope 3** emissioner er de indirekte udledninger fra indkøbte varer og tjenesteydelser (f.eks. rå mælk fra vores ejere), men også fra behandling af udtjente på vores produktionssteder (f.eks. genanvendelse). **Vi har reduceret vores CO<sub>2</sub>-aftryk pr. kg mælk med 23 procent siden 1990.**

☑ Læs mere om vores indsats for at reducere vores CO<sub>2</sub>-aftryk på side 123.



# BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

Vores andelshavere producerer cirka 13 milliarder kilo mælk årligt. Arlas mælk er allerede blandt verdens mest klimaeffektive mælk med CO<sub>2</sub>e-udledninger, som er omkring det halve af det globale gennemsnit for mælk. Det er vigtigt, at vi hele tiden udvikler os og øger tempoet endnu mere, efterhånden som vi får større indsigt i klimaforandringer, og hvordan vi kan minimere vores påvirkning. Vi er i gang med at implementere en klimahandlingsplan på gårdene for at gøre vores effektive programmer endnu mere effektive.

## Udvikling af Arlagården®

Arlagården fokuserer som udgangspunkt på mælkekvalitet, fødevarerstandarder og sporing af dyrevelfærd, men vi har styrket programmet yderligere i 2019. Vores reviderede standarder fremmer forbedringer og skaber større gennemsigtighed på kritiske områder og inddrager samtidig vigtige prioriteter for miljø og dyrevelfærd blandt moderne forbrugere og regeringer. Gårdene gennemfører egenkontrol af deres besætninger med tilhørende dokumentation hver tredje måned og gennemgår en ekstern audit mindst hvert tredje år. Der er også blevet indført risikoaudits i tilfælde af formodede problemer og stikprøvekontroller med 48 timers varsel.

## Klimatjek på alle gårde

Vores tidligere klimatjekmodel har allerede hjulpet mange landmænd. For at fremme vores bæredygtighedsmål vil vi harmonisere og styrke

klimatjekprogrammet yderligere på globalt plan ved at tilbyde alle Arlas andelshavere, som tilmelder sig programmet i 2020, en bonusbetaling på 1 eurocent pr. kilo mælk. Vi vil bruge vores nye avancerede digitale Farm Management-plattform til at indsamle data på tværs af vigtige emissionsområder, herunder om fodertype, energiforbrug, brug af gødning og opbevaring og anvendelse af husdyrgødning. Når landmændene indsender deres data i systemet, får de et detaljeret billede af deres gårds CO<sub>2</sub>e-aftryk, og de får besøg af en ekstern udledningseksperter, som rådgiver om, hvordan udledningerne kan reduceres.

## En ny digital Farm Management-plattform

Vi har udviklet en ny digital platform i tæt samarbejde med vores andelshavere for at forenkle det opdaterede Arlagården®-kvalitetssikringsprogram og klimatjekprocesserne. Plattformen er både

brugervenlig og sikker og bruges til at indsamle valide oplysninger, som dokumenterer vores standarder og resultater og giver indsigter, der kan anvendes af andelshaverne, forretningen som helhed og rådgiverne på gårdene til at gennemføre informerede ændringer. Indsamling

af detaljerede data af høj kvalitet fra 9.759 ejere på tværs af syv lande giver os også mulighed for at opbygge et af mejeribranchens hidtil mest detaljerede datasæt, som kan anvendes af forskere i kampen mod klimaforandringer.

**"DET ER ET STORT PRIVILEGIUM AT VÆRE MED TIL AT TAGE VARE PÅ VORES MILJØ, OG VI BØR KÆMPE FOR AT BESKYTTE DET. VI HAR ET FÆLLES ANSVAR FOR AT SIKRE, AT VI MINIMERER LANDBRUGETS PÅVIRKNING, SÅ FREMTIDIGE GENERATIONER FORTSAT KAN DYRKE JORDEN. SOM ARLA-LANDMAND GÅR JEG OP I AT VÆRNE OM MILJØET OG SAMTIDIG PRODUCERE ET GODT OG NÆRINGSRIGT PRODUKT SÅ EFFEKTIVT SOM MULIGT."**

Patrick Morris-Eyton, britisk andelshaver



# VI INSPIRERER TIL BÆREDYGTIGE MADVANER

Vi mener, at mejeriprodukter spiller en positiv rolle i en bæredygtig kost, hvor miljøpåvirkningen fra produktionen skal opvejes af fødevarernes ernæringsværdi. Vores mission om at fremme og tilbyde sunde og billige mejeriprodukter over hele verden er et kerneelement i vores nye bæredygtighedsstrategi. Vi forbedrer hele tiden vores produktserie med sundere varianter for at fremme bedre fødevalevalg og skabe stærkere mennesker. Her præsenterer vi eksempler på vores lanceringer i 2019.

## Lad os starte med de mindste ...

Sunde madvaner starter med bevidste forældre, som vælger de bedste og mest naturlige produkter til deres babyer. Vi stræber efter at give forældre de rigtige valg overalt. I Indonesien følger milleniumgenerationens moderne forældre den globale trend og efterspørger flere økologiske alternativer til deres børn. Vi var de første på markedet til at imødekomme dem med lanceringen af vores økologiske modermælksersstatning under Arla® Baby & Me-brandet og et mælkeprodukt til småbørn i alderen 1 til 3 år. Begge produkter er beriget med vitaminer og mineraler og indeholder ikke tilsat sukker.



## ... og følge med, når de bliver større

Vi har også en ambition om at få børn til intuitivt at vælge bedre fødevarer, og vi vil derfor ikke blot fremstille sundere velsmagende produkter, men også gøre produktoplevelsen sjovere, så børn får lyst til at prøve dem. Produktserien af Arla® brandet yoghurt blev udvidet i 2019 med lanceringen af Arla® Explorers i Danmark og Storbritannien. Det nye brand indeholder kun naturlige ingredienser og rigtig frugt og fås i forskellige varianter, som alle har mindst 30 procent mindre sukker end de almindelige yoghurtvarianter. Den nye serie følger vores filosofi om at give den næste generation et bedre forhold til mad og imødegår samtidig forbrugernes stigende bekymringer om tilsat sukker og brugen af kunstige ingredienser.



## ...og slutte med de travle voksne!

Den moderne aktive livsstil betyder også ændrede spisemønstre med indtagelse af flere små måltider og snacks i løbet af dagen i stedet for tre store måltider. Vores nye spiseklare produkter understøtter denne vane og gør snacking sundt. Vi lancerede i 2019 nye skyrprodukter med frugt og kerner i Tyskland, Holland, Sverige og Finland. Produktet er rigt på protein, har reduceret sukkerindhold og er fedtfrit. Hvert bægre indeholder et tykt, cremet lag skyr yoghurt efterfulgt af et lag boghvedekerner, solsikkefrø og birkes og et lag frugturé.







# VORES LEDELSE



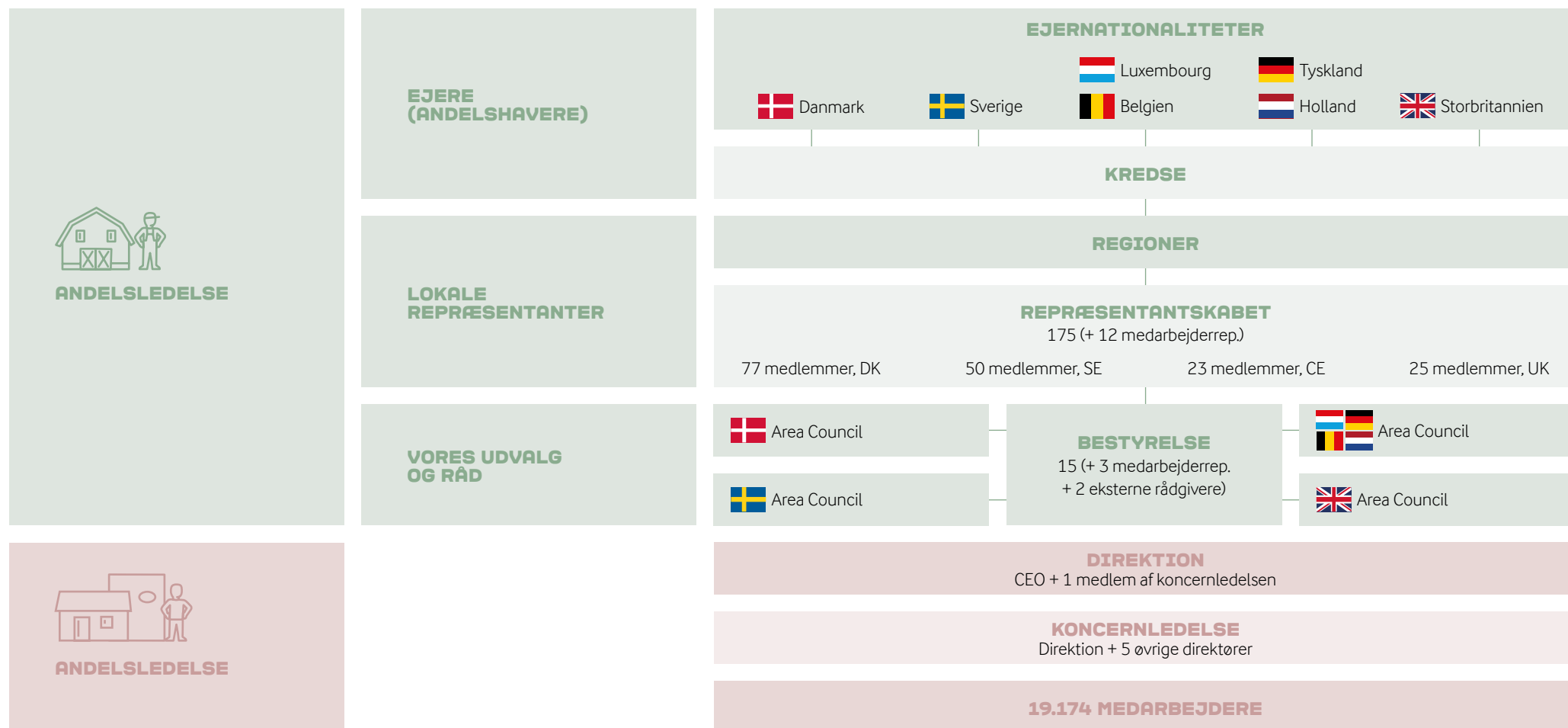
## Vores bestyrelses kompetencer og ekspertise

Vores bestyrelse har iværksat og gennemført en omhyggelig undersøgelse af deres kompetencer og ekspertise forud for valgperioden i maj 2019. Processen, hvor bestyrelsen definerede de kompetencer, der kræves for at være leder i Arla, blev bistået af eksterne eksperter i ledelsevaluering.



# RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE

Arla er et andelsselskab, som ejes af 9.759 mælkeproducenter i syv lande. Vores succes afhænger af, at alle vores ejeres meninger bliver hørt og repræsenteret, så vi skaber tillidsfulde relationer. Vores ejere vælger medlemmer til repræsentantskabet, som derefter vælger bestyrelsen. Virksomhedens ledelse varetages af disse valgte organer og koncernledelsen i forening.



# RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE (FORTSAT)

## ANDELSLEDELSE

Arlas demokratiske struktur giver bestyrelsen (BoD) og repræsentantskabet (BoR) beslutningskompetence. Deres vigtigste opgaver er at udvikle ejerkredsen, værne om andelsdemokratiet, implementere beslutninger og udvikle lederkompetencer blandt vores andelshavere samt fastlægge Arlas overordnede strategiske retning.

### Ejere

9.759 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg var i 2019 medejere af Arla. Sidste år havde andelsselskabet 10.319 ejere. Faldet i antallet af ejere skyldes dels andelshavere, som ikke længere er mælkeproducenter eller har solgt deres forretning til andre andelshavere, og i mindre grad ejere, som forlader andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er helt i tråd med den trend, vi har set i hele mejeribranchen de seneste år. Alle vores andelshavere har mulighed for at påvirke vigtige beslutninger.

### Kredsråd

Andelshaverne indkaldes hvert år til en årlig generalforsamling i de respektive lande for at sikre dem demokratisk indflydelse i deres ejerlande. Medlemmerne af kredsrådet vælger medlemmer, der skal repræsentere deres kreds i repræsentantskabet.

### Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er det øverste beslutningsdygtige organ og har 187 medlemmer, heraf 175 andelshavere og 12 medarbejderrepræsentanter. Andelshaverrepræsentanterne vælges hvert andet år, i ulige år. Det seneste valg blev afholdt i maj 2019, hvor 55 nye medlemmer blev valgt til repræsentantskabet. Repræsentantskabet træffer forskellige beslutninger, herunder om disponering af årets resultat og valg af bestyrelsen. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

### Bestyrelse

Bestyrelsen udpeges af repræsentantskabet og har ansvaret for at udstikke selskabets strategiske retning, overvåge selskabets aktiviteter og kapitalstyring, sikre god regnskabsførelse og udpege direktionen. Bestyrelsen er også ansvarlig for at sikre, at Arla ledes på en måde, som varetager andelshavernes bedste interesser, og for at træffe beslutninger, som vedrører ejerstrukturen. Den varetager også interesser hos selskabets øvrige interessenter,

herunder långivere, obligationsinvestorer og medarbejdere. Bestyrelsen består af 15 valgte andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere. Efter valget i 2019 er fire nyvalgte medlemmer indtrådt i bestyrelsen for den kommende fireårsperiode, og der er udpeget to eksterne medlemmer for at sikre, at bestyrelsens kompetencer dækker alle vigtige områder for en international virksomhed. S sammensætningen af de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer afspejler Arlas ejerstruktur på tværs af landene.

### Area Councils

Arla har fire Area Councils, der fungerer som underudvalg til bestyrelsen og består af medlemmer af bestyrelsen samt medlemmer af repræsentantskabet. De fire Area Councils er nedsat i de fire demokratiske områder: Danmark, Sverige, Centraleuropa og Storbritannien. De har til opgave at tage sig af forhold, som er af særlig interesse for andelshaverne i det enkelte geografiske område.

## SELSKABSLEDELSE

Arlas selskabsledelse varetages af direktionen og bestyrelsen i fællesskab. De fastlægger selskabets strategiske retning og sikrer, at den følges. De organiserer og leder virksomheden, overvåger ledelsen og sikrer compliance.

### Direktion

Direktionen, der er udpeget af bestyrelsen, er ansvarlig for ledelsen af selskabet, sikring af en passende langsigtet vækst for selskabet fra et globalt perspektiv, implementering af selskabets strategiske retning, opfølgning af årets mål og definition af virksomhedspolitikker, samtidig med at der er fokus på en bæredygtig forøgelse af selskabets værdi. Derudover sikrer direktionen en passende risikostyring samt compliance, hvad angår gældende lovgivning og interne retningslinjer. Direktionen udgøres typisk af selskabets CEO og et andet medlem af koncernledelsen. Den 1. februar 2019 blev Chief Commercial Officer for Europa Peter Giørtz-Carlson udpeget til direktionen.

### Koncernledelse

Koncernledelsen udpeges af direktionen. Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur.

Koncernledelsen består af direktionen plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og én kommerciel leder. Områdeeksperterne dækker Finance, IT og Legal (CFO), Marketing og Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) og Supply Chain (COO), mens den kommercielle leder er ansvarlig for vores internationale forretningsområde. Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag.

### Medarbejdere

Arla har 19.174 fuldtidsansatte medarbejdere på verdensplan sammenlignet med 19.190 sidste år. Vores medarbejdere har tre medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 i repræsentantskabet.

# MANGFOLDIGHED OG INKLUSION

Hos Arla ønsker vi at skabe en arbejdsplads, hvor mennesker kan være sig selv og optræde naturligt hver eneste dag. Mangfoldighed og inklusion er afgørende for vores succes, og vi ved, at en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke skaber innovation og resultater. Vi definerer mangfoldighed bredt som forskelle mellem mennesker med forskellige baggrunde, mens inklusion handler om at værdsætte forskelle mellem mennesker.

## Vores principper

- Vi ønsker, at alle teams højst har 70 procent af samme køn, så vi sikrer en stærk pipeline af potentielle ledere og giver alle bedre muligheder for at avancere.
- Vi ønsker, at alle teams højst har 70 procent af samme nationalitet i tråd med vores globale forbrugerbase og vores virksomheds globale karakter.
- Vi stræber efter at have en arbejdsstyrke med flere generationer og attraktive arbejdsvilkår for både unge og gamle. Det er vores mål, at højst 70 procent af et team må være fra den samme aldersgruppe.
- Vi ved, at vi på visse områder har en mindre mangfoldig medarbejdergruppe at vælge imellem, herunder særligt inden for timelønnede medarbejdere, så det er vanskeligt for os at nå vores mål.

Det følgende udgør vores strategiske prioriteter for at opnå en mere mangfoldig arbejdsstyrke og skabe et inkluderende miljø, som inddrager alle og behandler dem med åbenhed og gensidig respekt, og som forstår at anerkende og sætte pris på fordelene ved mangfoldighed.

## Kompetenceudvikling

Vi tilbyder vores ledere og rekrutteringspartnere uddannelse i forbedret fokus på ubevidst

forskelsbehandling for at fremme ligestilling i udvælgelsen og vurderingen af vores medarbejdere.

## Rekruttering

Rekrutteringschefer og rekrutteringspartnere skal benytte de systemer, strukturer og processer, som fremgår af vores globale rekrutteringspolitik, til at udvælge den bedste kandidat på grundlag af vedkommendes præstationer. Vi kræver, at alle ledere rekrutteres fra en pulje af kandidater, som omfatter begge køn og mere end én nationalitet. Vores rekrutteringspartnere er ansvarlige for at sikre, at vores rekrutteringsproces og -politik overholdes, så vi får en fair og objektiv rekruttering.

## Medarbejderevaluering og fair lønninger

Vi stræber efter at tilbyde en fair og konkurrence-dygtig aflønning på markedsniveau og i overens-stemmelse med den gældende lokale lovgivning, og vi har en struktureret tilgang til aflønning, som sikrer, at vores medarbejdere aflønnes ens og fair uden skævvridning i forhold til køn, alder, anciennitet, ansættelse eller nationalitet.

## Talentprogrammer

Vi identificerer, udvikler og fastholder vores store potentielle talenter baseret på præstationer. Vi sikrer proaktivt en afbalanceret køns- og nationalitetsfor- deling i vores talentprogrammer, når vi udvælger kandidater til vores pipeline af alsidige lederprofiler.

## Opbygning af interne fællesskaber

I 2017 lancerede en gruppe medarbejdere den globale medarbejderressourcegruppe Arla Diversity & Inclusion Network ud fra et ønske om at skabe en mere mangfoldig og inkluderende arbejdsplads.

Ledelsen anerkender og bakker op om gruppen og dens mange aktiviteter, som i 2019 blandt andet omfattede:

- Et globalt live-streamet diskussionspanel med eksterne foredragsholdere, som belyste, hvordan vi kan fremme mere inklusion og mangfoldighed globalt, også med hensyn til andelen af LGBT-medarbejdere
- Nedsættelse af et internt forum, hvor alle medarbejdere kan stille spørgsmål, tilbyde støtte eller hjælpe med aktiviteter vedrørende mangfoldighed og inklusion

- Afholdelse af et arrangement til støtte og inspiration for udearbejdende mødre, hvor udearbejdende mødre i mere ledende roller fortalte om deres erfaringer
- Lancering af en interviewserie med interne rollemodeller og ambassadører for mangfoldighed og inklusion for at inspirere og opmuntre andre til at komme ud af skabet og stå frem på arbejdspladsen.

## Overvågning

Vi er forpligtet til regelmæssigt at rapportere om vores fremdrift i forhold til at nå vores langsigtede mål for mangfoldighed og inklusion både til koncernledelsen og eksternt. Vi rapporterer om vores arbejdsstyrkes mangfoldighed en gang om året, og rapporten offentliggøres som en del af vores årsrapport.

**"ARLA DRIVER EN GLOBAL FORRETNING, OG VI TROR PÅ, AT MANGFOLDIGE TEAMS MED FORSKELLIGE KØN, ALDRE, NATIONALITETER, ERFARINGER OG FÆRDIGHEDER ER AFGØRENDE FOR, AT VI KAN FORSTÅ OG IMØDEKOMME BEHOVENE HOS VORES FORBRUGERE OG KUNDER."**

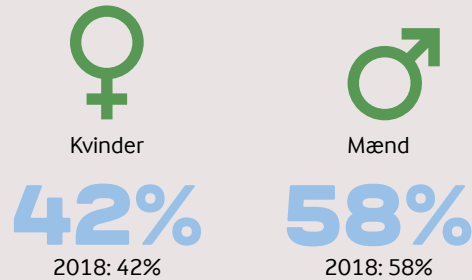
Ola Arvidson, Chief Human Resources Official



# MANGFOLDIGHED OG INKLUSION (FORTSAT)

Som en del af vores indsats for at fremme mangfoldighed og inklusion offentliggør vi hvert år demografiske oplysninger om vores arbejdsstyrkes sammensætning med hensyn til køn, alder og nationalitet. Gennemsigtighed er afgørende for at nå vores mål om at blive en inkluderende og mangfoldig virksomhed. Selvom vi har gjort gode fremskridt, ved vi godt, at der er et stykke vej igen.

## Kønsfordeling\*



\* Kønsfordelingen blandt funktionærer. Kønsfordeling blandt timelønnede medarbejdere: kvinder: 18%, mænd: 82%. Arla i alt: kvinder: 27%, mænd: 73%.

## Kønsfordeling i ledelsen

	Kvinder		Mænd	
	2019	2018	2019	2018
<b>Koncernledelse</b>	29%	29%	71%	71%
<b>Bestyrelse**</b>	20%	13%	80%	87%
<b>Repræsentantskab</b>	16%	13%	84%	87%
<b>Direktørniveau og højere</b>	26%	23%	74%	77%

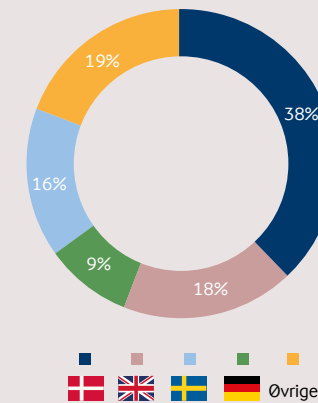
\*\* Fordelingen omfatter alle medlemmer af bestyrelsen (20), inklusive medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere. Kønsfordelingen for medlemmer, der vælges af generalforsamlingen, er uændret i forhold til sidste år med 13% kvinder og 87% mænd.

## Samlet antal nationaliteter

**108**



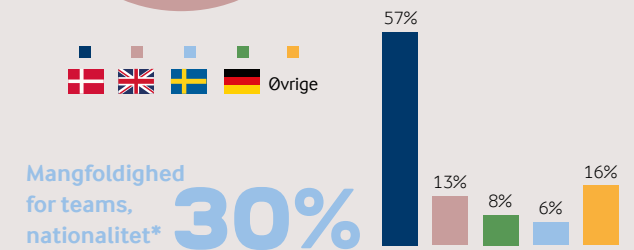
## Opdelt mellem nationaliteter



## Koncernledelsens nationaliteter

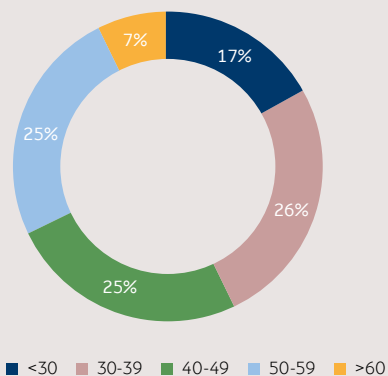


## Nationalitetsfordeling på direktørniveau og højere



\* Procentdelen af teams, som har medlemmer fra mindst to nationaliteter.

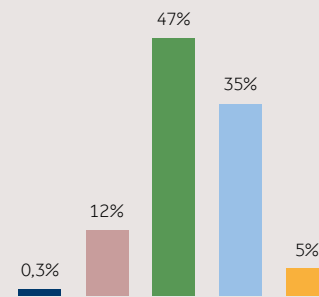
## Aldersfordeling



## Mangfoldighed for teams, alder\*

**85%**

## Aldersfordeling på direktørniveau og højere



\* Procentdelen af teams, som har medlemmer fra mindst to alderskategorier.

# VORES BESTYRELSE

Vores bestyrelse har 15 valgte andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere, som tilsammen besidder et væld af viden. 2019 var et valgår, og vi bød derfor velkommen til fire nyvalgte bestyrelsesmedlemmer: René Lund Hansen, Marcel Goffinet, Jørn Kjær Madsen og Walter Lausen. For første gang i bestyrelsens historie blev den også udvidet med to eksterne rådgivere: Florence Rollet, der er venturepartner hos LuxuryTechFund i Paris, og Nana Bule, som er CEO for Microsoft i Danmark.



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

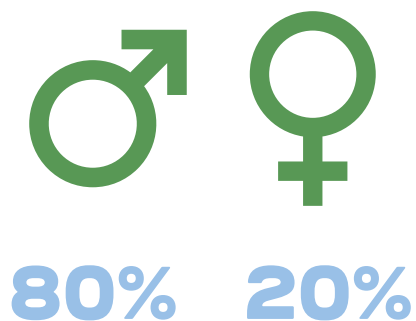
# VORES BESTYRELSE (FORTSAT)

Vores bestyrelse har forskellige kompetencer og erfaringer, som sikrer Arla en effektiv ledelse og robust beslutningstagning. I 2019 blev der introduceret en ny proces for omhyggelig evaluering af bestyrelsesmedlemmernes kompetencer for at sikre, at bestyrelsen har de rigtige færdigheder til at varetage en god global ledelse af virksomheden. Processen førte til, at bestyrelsen blev udvidet med to eksterne rådgivere, som skal bidrage med den nødvendige viden om digital markedsføring og teknologi som supplement til de valgte bestyrelsesmedlemmers stærke kommercielle kompetencer og landbrugsekspertise.

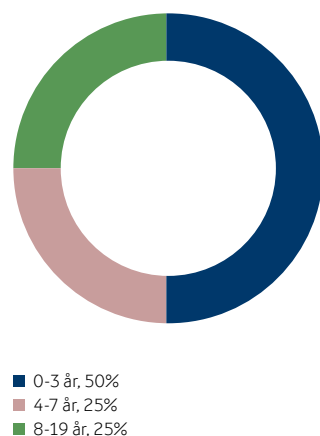
## BESTYRELSENS KOMPETENCER

Kompetenceevalueringen blev gennemført af eksterne eksperter i ledelsesvurdering. Bestyrelsesmedlemmerne definerede, hvilke kompetencer der er nødvendige for at lede Arla, hvorefter forskellige evalueringsudvalg bestående af andelshavere vurderede alle kandidater ud fra disse kriterier. Processen var gennemsigtig og godkendt af repræsentantskabet.

### Bestyrelsens kønsdiversitet\*



### Anciennitet



\*Fordelingen omfatter alle medlemmer af bestyrelsen (inklusive medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere). Kønsfordelingen for de valgte medlemmer er 13 procent kvinder og 87 procent mænd. I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b har Arla i 2019 opstillet et fireårigt mål om, at andelen af kvinder i bestyrelsen skal udgøre mindst 13 procent, svarende til kønsfordelingen i repræsentantskabet.

### JAN TOFT NØRGAARD (1960)

**Medlem siden:** 1998  
**Nationalitet:** Dansk  
**Profession:** Mælkeproducent  
**Interne stillinger:** Bestyrelsesformand og formand for uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen  
**Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i Landbrug & Fødevarer 2009-

### HELÉNE GUNNARSON (1969)

**Medlem siden:** 2008  
**Nationalitet:** Svensk  
**Profession:** Mælkeproducent  
**Interne stillinger:** Næstformand i bestyrelsen og i den globale uddannelseskomité, uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen  
**Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening 2014-, bestyrelsesmedlem i Varbergs Sparbank

### NANA BULE (1978)

**Medlem siden:** 2019  
**Nationalitet:** Dansk  
**Profession:** CEO for Microsoft i Danmark og Island  
**Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i Energinet 2018 -, medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse 2019-

### JONAS CARLGRÉN (1968)

**Medlem siden:** 2011  
**Nationalitet:** Svensk  
**Profession:** Mælkeproducent  
**Interne stillinger:** Medlem af det globale klageudvalg og vederlagskomitéen  
**Eksterne stillinger:** Bestyrelsesformand for den svenske mejeriforening 2013-, medlem af Stiftelsen Lantbruksforskning 2016-, mejeriambassadør i FN's HLPF (High Level Political Forum)

### ARTHUR FEARNALL (1963)

**Medlem siden:** 2018  
**Nationalitet:** Britisk  
**Profession:** Mælkeproducent  
**Interne stillinger:** Formand for Arla Area Council i Storbritannien og det globale klageudvalg

# VORES BESTYRELSE (FORTSAT)

## HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

**Medlem siden:** 2015

**Nationalitet:** Svensk

**Profession:** Mejeriarbejder

**Eksterne stillinger:** Svensk fagforeningsmedlem

## MARCEL GOFFINET (1988)

**Medlem siden:** 2019

**Nationalitet:** Belgisk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Medlem af det globale klageudvalg

**Eksterne stillinger:** Bestyrelsesformand i det belgiske landbrugsforskningsråd Agra-Ost, medlem af byrådet i St.Vith

## MANFRED GRAFF (1959)

**Medlem siden:** 2012

**Nationalitet:** Tysk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Formand for Arla Area Council i Centraleuropa, uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

**Eksterne stillinger:** Medlem af Milch NRW 2007-, bestyrelsesmedlem i Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. 2015-

## RENÉ LUND HANSEN (1967)

**Medlem siden:** 2019

**Nationalitet:** Dansk

**Profession:** Mælkeproducent

**Eksterne stillinger:** Medlem af Landbrug & Fødevarer for kvæg 2019-, bestyrelsesmedlem i Agri Nord 2012-

## JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

**Medlem siden:** 2018

**Nationalitet:** Svensk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Formand for det globale øko-udvalg

**Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening

## BJØRN JEPSEN (1963)

**Medlem siden:** 2011

**Nationalitet:** Dansk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Det globale øko-udvalg  
**Eksterne stillinger:** Medlem af Landbrug & Fødevarer for kvæg 2009-, medlem af Landbrug & Fødevarer for mælkeproduktion 2019-, næstformand i bestyrelsen for Skjern Bank 2012-, næstformand i Mejeriforeningen 2019-

## WALTER LAUSEN (1959)

**Medlem siden:** 2019

**Nationalitet:** Tysk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Det globale øko-udvalg

## JØRN KJÆR MADSEN (1967)

**Medlem siden:** 2019

**Nationalitet:** Dansk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Medlem af det globale klageudvalg

## STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

**Medlem siden:** 2005

**Nationalitet:** Dansk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Formand for Arla Area Council i Danmark og uddannelses- og udviklingskomitéen

**Eksterne stillinger:** Næstformand for Landbrug & Fødevarer 2014-, formand for Agro Food Parks styrekomité 2016-, formand for Mejeriforeningen 2012-

## IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

**Medlem siden:** 2013

**Nationalitet:** Dansk

**Profession:** Produktionsarbejder

**Eksterne tillidsposter:** Dansk fagforeningsmedlem

## FLORENCE ROLLET (1966)

**Medlem siden:** 2019

**Nationalitet:** Fransk

**Profession:** Seniorrådgiver i Luxury Tech Funds

**Eksterne stillinger:** Medlem af Global Advisory Board ved EMLYON Business School 2018-

## JOHNNIE RUSSELL (1950)

**Medlem siden:** 2012

**Nationalitet:** Britisk

**Profession:** Mælkeproducent og autoriseret revisor

**Interne stillinger:** Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

**Eksterne stillinger:** Formand for ING Bank UK Pension Fund

## HARRY SHAW (1952)

**Medlem siden:** 2013

**Nationalitet:** Britisk

**Profession:** Dispatch Operator

**Eksterne stillinger:** Britisk fagforeningsmedlem

## SIMON SIMONSEN (1970)

**Medlem siden:** 2017

**Nationalitet:** Dansk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Medlem af vederlagskomitéen

**Eksterne stillinger:** Mejeriambassadør for FN's HLPF (High Level Political Forum)

## INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

**Medlem siden:** 2017

**Nationalitet:** Svensk

**Profession:** Mælkeproducent

**Interne stillinger:** Formand for Arla Area Council og uddannelses- og udviklingskomitéen

**Eksterne stillinger:** Medlem af den svenske mejeriforening 2017-



# KONCERNLEDELSE

Koncernledelsen består af selskabets CEO plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere for forretningsområderne Europa og International. Koncernledelsens medlemmer har vidt forskellige baggrunde og kompetencer og er ansvarlige for Arlas daglige drift og for at udarbejde koncernens strategier. Koncernledelsens medlemmer har også hver især ansvaret for at administrere deres respektive forretningsområder.



Fra venstre mod højre: Hanne Søndergaard, Sami Naffakh, Ola Arvidsson, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlsen, Natalie Knight, Tim Ørting Jørgensen

# KONCERNLEDELSE (FORTSAT)

## HANNE SØNDERGAARD (1965)

*CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovation, Communication and Sustainability*

**Nationalitet:** Dansk

Hanne har været ansat i Arla i 30 år, først under MD Foods og derefter i Storbritannien, hvor hun har spillet en vigtig rolle i udviklingen af Arlas britiske forretning. Hun var Vice CEO for Arla UK, før hun flyttede tilbage til Danmark i 2010. Hanne er et naturligt talent inden for markedsføring og har været ansvarlig for forskellige brands og kategorier, før hun tiltrådte i sin nuværende rolle. Hun har kandidatgrader fra Aarhus BSS og Harvard Business School.

**Hanne er også:**

– Medlem af Arla Fondens bestyrelse og bestyrelsen for Danmarks Tekniske Universitet

## SAMI NAFFAKH (1970)

*COO, Executive Vice President, Supply Chain*

**Nationalitet:** Fransk

Sami kom til Arla i januar 2018. Han har 25 års erfaring inden for Supply Chain- og driftsaktiviteter fra forskellige brancher, og han har arbejdet i syv lande, før han kom til Arla. Han har senest fungeret som SVP Global Supply Chain EMEA for Estée Lauder Companies, men han har også indgående viden om mejeribranchen og har varetaget forskellige topstillinger i Danone Early Life Nutrition. Han har en kandidatgrad i ingeniørvidenskab fra School of High Studies in Engineering i Lille, og en post-graduate business certificering fra IMD Business School.

## OLA ARVIDSSON (1968)

*CHRO, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs*

**Nationalitet:** Svensk

Ola tiltrådte som Corporate HR Director i Arla i 2006 og har været Chief HR Officer i Arla siden 2007. Han kom til Arla fra Unilever, hvor han har haft forskellige direktørstillinger i hele Europa og Norden, senest som Vice President for HR. Før Unilever var Ola officer i den svenske hærs Royal Combat Engineering Corps. Han har en kandidatgrad i HR-ledelse fra Lunds Universitet.

**Ola er også:**

– Bestyrelsesmedlem i AP Pension  
– Medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse

## PEDER TUBORGH (1963)

*CEO, medlem af direktionen  
Chef for Milk, Members and Trading  
CEO for Arla Foods Ingredients*

**Nationalitet:** Dansk

Peder har været hos Arla i 31 år, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige topstillinger som blandt andet Marketing Director, Divisional Director og Executive Group Director. Han har som en del af sin mangeårige karriere i Arla arbejdet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark. Peder har en kandidatgrad i økonomi og erhvervsøkonomi fra Odense Universitet.

**Peder er også:**

– Medlem af Global Dairy Platform

## PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

*Direktionsmedlem og Chief Commercial Officer, Europa*

**Nationalitet:** Dansk

Peter kom til Arla i 2003 som Vice President for Corporate Strategy og har haft forskellige topstillinger i Arla som blandt andet Managing Director for Cocio Chokolademælk og Executive Vice President for Consumer DK og senest Consumer UK. Han har været Executive Vice President for Europa siden 2016. Før Arla har Peter også fungeret som Vice CEO for Bestseller China Fashion Group. Peter har en kandidatgrad i organisation og ledelse fra Handelshøjskolen i Aarhus (nu Aarhus Universitet).

**Peter er også:**

– Næstformand for AIM – European Brands Association  
– Medlem af Policy and Issues Council (PIC) ved det britiske Institute of Grocery Distribution (IGD)  
– Ledelsesrådgiver for FSN Capital Partners

## NATALIE KNIGHT (1970)

*CFO, Executive Vice President, Finance, Legal and IT*

**Nationalitet:** Amerikansk

Natalie tiltrådte som CFO i Arla i 2016 efter 17 år hos Adidas, hvor hun havde flere ledende økonomistillinger som eksempelvis SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO for Adidas North America og VP Investor Relations and M&A. Hun har også arbejdet i fem andre lande, inden hun kom til Arla. Natalie har en kandidatgrad i økonomi fra Freie Universität i Berlin.

**Natalie er også:**

– Bestyrelsesmedlem og formand for revisionsudvalget i Grundfos  
– Bestyrelsesmedlem i Biomar

## TIM ØRTING JØRGENSEN (1964)

*Executive Vice President, International*

**Nationalitet:** Dansk

Tim kom til Arla i 1991 under MD Foods. Han har haft mange topstillinger i Danmark, Saudi-Arabien, Brasilien og Tyskland, før han blev Executive Vice President for International. Tim har været en del af det internationale team siden 2007. Tim har en kandidatgrad i Commerce fra Copenhagen Business School.

**Tim er også:**

– Bestyrelsesmedlem i Mengniu, Arlas joint venture i Kina

# AFLØNNING AF LEDELSEN

Arlas vederlagspolitik for virksomhedens ledelse er designet til at fremme gode resultater og understøtte værdiskabelse. Politikken sikrer, at koncernens strategiske retning er afstemt med vores andelshaveres interesser. Vi har en struktureret tilgang til vederlag, som sikrer, at vores lønninger ikke tager hensyn til køn, nationalitet eller alder.

## Vores filosofi

Vederlagspakkerne er sammensat, så vi kan tiltrække, engagere og fastholde de bedste topledere og samtidig fremme både kortsigtede og langsigtede forretningsmæssige resultater. Niveauet for vores vederlagspakker gennemgås årligt af forskellige eksterne rådgivere baseret på markedsdatakilder. Selvom hovedparten af vederlaget er fastsat i overensstemmelse med skandinavisk praksis, er en stadig større del i de senere år blevet variabel for at sikre, at det samlede vederlag også er afhængigt af opfyldelsen af Arlas kort- og langsigtede økonomiske mål. Alle direktører og medlemmer af topledelsen ansættes på vilkår, som følger internationale standarder, herunder med passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser. Repræsentantskabet holdes løbende orienteret om bestyrelsens vederlag og udviklingen i de variable lønninger til direktører og topledere.

## Vores resultatmål

### Bestyrelse

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden bonustillæg. Vi mener, at det er med til at sikre, at bestyrelsen primært fokuserer på andelselskabets langsigtede interesser. Formanden og næstformanden (tilsammen formandskabet) modtager et honorar,

som er henholdsvis tre gange og dobbelt så stort som de øvrige bestyrelsesmedlemmers basishonorar. Ud over en minimal befordringsgodtgørelse betales der ingen yderligere kompensation for deltagelse i møder eller andre bestyrelsesaktiviteter. Bestyrelsens vederlag vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering blev foretaget i 2019. Læs mere om de specifikke beløb på side 113.

### Direktion og koncernledelse

Aflønningselementerne og -modellen er den samme for direktionen og koncernledelsen (tilsammen: ledelsen), men med forskellige niveauer.

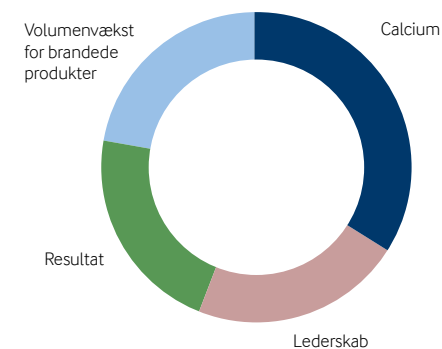
Vederlaget til direktionen vurderes årligt af bestyrelsen baseret på formandskabets anbefalinger. Den faste løn for 2019 var den samme som sidste år. Læs mere om de specifikke beløb på side 113. Koncernledelsens vederlag gennemgås årligt af selskabets CEO.

Vederlagspakken er baseret på eksterne benchmarks for europæiske og internationale FMCG-virksomheder og består af en konkurrencedygtig og bæredygtig fast løndel og en variabel løndel. Pensionsbidrag og ikke-monetære goder som for eksempel firmabil og telefon indgår også i pakken.

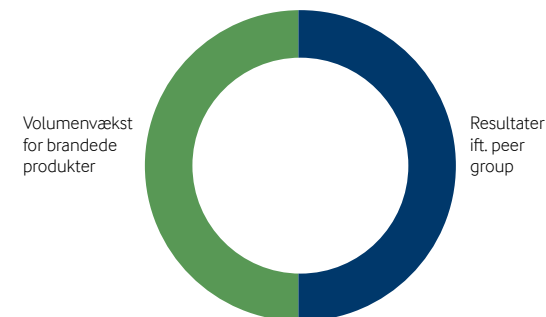
Den faste løndel fastsættes ud fra den enkeltes erfaring, bidrag og funktion, mens den variable løndel afspejler resultater i forhold til årlige forretningsmål.

Den variable løndel består af både en årlig kortsigtet incitamentsordning (STI) og en langsigtet (treårig) incitamentsordning (LTI). Ledelsens STI består af de samme elementer, men med forskellig vægtning af de enkelte elementer fra person til person og afhængigt af anciennitet. Hovedkomponenterne i LTI er volumenvækst for brandede produkter og koncernens resultater i forhold til et peer group-indeks (se graferne). LTI-programmet, der blev startet i 2018, har også en komponent, som er relateret til vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium.

## Kortsigtede komponenter



## Langsigtede komponenter



# VORES SKATTEFORHOLD

Både pressen, ikke-statslige organisationer og offentligheden har de seneste år haft en stigende interesse for multinationale selskabers skatteforhold. Arla erkender som en global koncern den vigtige rolle, skatter og afgifter spiller i de lande, hvor vi har aktiviteter. Vores tilgang til beskatning er i overensstemmelse med Arlas globale Code of Conduct og bygger på en række grundlæggende skatteprincipper, som er godkendt af bestyrelsen.

OECD's Base Erosion and Profit Shifting-projekt (BEPS), som omhandler flytning af overskud fra lande med høj beskatning til lande med lav beskatning) har de senere år ført til udvikling af nye skatteprincipper og dokumentationskrav for multinationale selskaber. Arla arbejder målrettet på at opfylde alle krav til skatteindberetning og gennemsigtighed. Vi tilstræber at have en åben dialog med skattemyndigheder over hele verden om vores forretning og skatteindberetning.

## Vores grundlæggende skatteprincipper

Arlas strategiske ambition er at optræde som en ansvarlig medborger i alle skattespørgsmål og opnå balance mellem styring af skatteomkostninger, effektiviseringer og ansvarlig skatteindberetning. Vores grundlæggende skatteprincipper er hjørnестenen i alle skatterelaterede forhold i Arla:

- Vi tilstræber at indberette det rigtige og korrekte skattebeløb, efter hvor værdien skabes.
- Vi ønsker at betale de skatter, selskabet er juridisk forpligtet til at betale, og at sikre overholdelse af alle lovmæssige krav i alle de lande, hvor Arla har aktiviteter.

- Vi benytter ikke skattely til at reducere koncernens skattebyrde.
- Vi benytter ikke skattestrukturer, som ikke har nogen forretningsmæssig substans og ikke understøtter lovens ånd, for at undgå at betale skat.
- Vi har en transparent tilgang til skat og til vores skatteposition. Vi videregiver oplysninger i overensstemmelse med relevante bestemmelser og gældende regnskabsstandarder, herunder de internationale regnskabsstandarder (IFRS).
- Vi skaber gode relationer til skattemyndighederne, og vi er overbeviste om, at gennemsigtighed, samarbejde og en proaktiv indstilling minimerer forekomsten og omfanget af skattesager.

## Ansvarlighed og god selskabsledelse

Vores komplekse forretning stiller krav om et stort fokus på styring af vores skatteforhold. Vores globale skattefunktion er organiseret med henblik på at sikre, at vi har de rigtige politikker, medarbejdere og procedurer til at sikre overholdelse af vores grundlæggende skatteprincipper og en transparent og stærk håndtering af vores skatteforhold.

Vi arbejder hele tiden på at forbedre de nødvendige interne standarder og kontroller, som skal sikre, at vi efterlever vores grundlæggende skatteprincipper. Ansvar for skatteprocesser hører med ganske få undtagelser til under den globale skattefunktion.

## Vi driver vores forretning i henhold til kooperationskattereglerne

Som andelsselskab baseret i Danmark er Arla Foods amba underlagt den danske

andelsbeskatning. Arlas ejere er også vores leverandører, og indtjeningen tilfalder ikke selskabet, men ejerne i form af den højest mulige mælkepris. Arla-koncernens indtjening kan derfor opfattes som ejernes personlige indkomst.

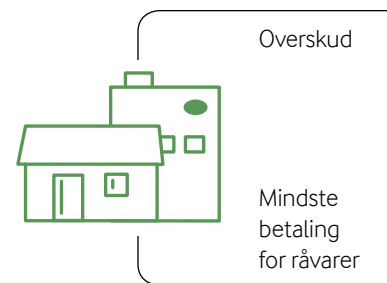
Arlas ejere skal betale indkomstskat af det beløb, de modtager for deres mælk, i overensstemmelse med skattelovgivningen i deres respektive lande. De danske

kooperationskatteregler afspejler, at andelsselskabet fungerer som andelshavernes forlængede arm, og Arla Foods amba betaler derfor indkomstskat i Danmark baseret på vores egenkapital.

Arla-koncernen ejer flere globale datterselskaber. Vores datterselskaber er typisk aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat.

## DEN VÆSENTLIGSTE FORSKEL MELLEM ET BØRSNOTERET SELSKAB OG ET ANDELSSKAB

### Børsnoteret selskab

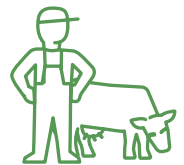
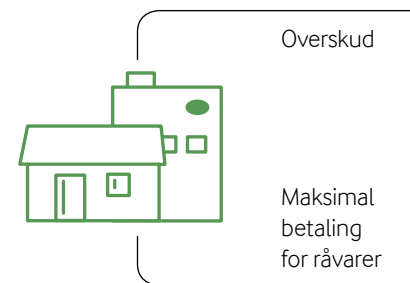


Aktionær



Leverandør

### Andelsselskab



Ejer/leverandør



# ADMINISTRATION AF VIRKSOMHEDENS INTEGRITET – POLITIKKER, KONTROLLER OG COMPLIANCE

At handle ansvarligt ligger dybt i vores natur. Vi ønsker at drive vores forretning lovligt, fair og etisk, og vi forventer det samme af vores samarbejdspartnere.

## Vores compliance-cyklus

Vi har en struktureret compliance-ramme for at fremme dialog og skabe opmærksomhed om risici i hele virksomheden. Vores compliance-ramme omfatter risikoidentifikation, politikker og kontrol, uddannelse og opmærksomhedsskabelse, undersøgelser og rapportering.

### Risikoidentifikation

Vi identificerer compliance-risici gennem forskellige processer, herunder overvågning af nye lovkrav og lovændringer, undersøgelse af indberettede formodede overtrædelser, compliance-kurser, interne compliance-gennemgange og due diligence-processer for CSR. Læs mere om vores overordnede risikostyring på side 48.

### Politikker og kontroller

Vores Code of Conduct er tilgængelig på 12 sprog og fastlægger sammen med forskellige globale politikker principperne for vores aktiviteter og udtrykker vores forventninger til vores medarbejdere og samarbejdspartnere. Vi har nultolerance over for overtrædelse af disse principper og sikrer dette gennem et sammenhængende system af interne kontroller, som vurderes regelmæssigt med hensyn til effektivitet og relevans. Vi fortsætter med at udvikle vores interne kontrolmiljø med systemindlejrede kontroller og særskilt overvågning. Som en del af vores kontrolsystem har vi kontrolpunkter for databeskyttelse, som er underlagt regelmæssig overvågning og gennemgang.

I 2019 fortsatte vi med at opbygge en kultur, som lever op til kravene, og vi har øget vores fokus på risikostyring for at imødegå risici på tværs af centrale forretningsprocesser. Vi gennemførte en risiko- og kontrolvurdering for Order to Cash- og Source to Pay-processer for at bestemme det dermed forbundne risikoniveau og holde det op imod vores risikovillighed. Vi vedtog forskellige nødvendige forbedringer på grundlag af vurderingen. Vi begyndte også at anvende analyser og procesautomatisering med robotter for at sikre endnu større compliance.

### Uddannelse og opmærksomhedsskabelse

Vores Code of Conduct og interne politikker formidles til medarbejderne gennem forskellige aktiviteter, som kombinerer obligatoriske uddannelsesprogrammer og opmærksomhedsskabende meddelelser. Alle interne principper for korrekt forretningsadfærd er samlet i en central politikportal på Arlas intranet, som er tilgængelig for medarbejderne, også via mobile enheder. Vores tilgang til uddannelse kombinerer forskellige elementer, herunder e-læring om vigtige compliance-spørgsmål (f.eks. konkurrencelovgivning, informationsikkerhed) og klasseundervisning efter behov.

### Undersøgelser

Åbenhed og tillid er to af vores kerneværdier og en integreret del af vores Code of Conduct. Vi opfordrer medarbejderne til at indberette formodede overtrædelser af vores Code of Conduct. Bekymringer kan indberettes til den relevante ledelse, HR eller Risk,

Controls and Compliance-afdelingen. Vi tilbyder også mulighed for anonym indberetning via vores whistleblowersystem, hvor der er opstillet strenge regler for at sikre fortrolighed og undgå risikoen for repressalier.

I 2019 undersøgte vi 12 indberetninger om formodet svindel mod 35 i 2018. De påførte ikke koncernen væsentlige økonomiske tab, men gav os værdifuldt input om vores kontrolmiljøes effektivitet. Observationerne vedrørte indkøb og informationssikkerhed, som fortsat er centrale elementer i vores indsats for at styrke compliance og skabe opmærksomhed.

### Rapportering

Vores compliance-rapportering er arrangeret i en årlig cyklus på forskellige organisatoriske niveauer. I 2019 introducerede vi compliance-scoring i koncernledelsens månedlige resultat-dashboard, og landerapportering deles med relevante mellemledere. Compliance-problemer rapporteres også kvartalsvis i forbindelse med udvalgsmøder, og de endelige observationer fra alle compliance-aktiviteter og -undersøgelser i årets løb indberettes til bestyrelsen i en årlig compliance-rapport. Vi har samlet set styrket compliance i 2019, og det er vores mål at fortsætte denne indsats i 2020 og videre frem.

Du kan finde vores Code of Conduct på vores hjemmeside.



# VORES RISIKOSTYRING

Hos Arla anser vi risikostyring for at være et middel til at imødegå negative konsekvenser af interne eller eksterne faktorer og udnytte muligheder for maksimal værdiskabelse for virksomheden. Vi træffer foranstaltninger for at identificere, forstå, vurdere og håndtere risici effektivt. Vores fokus er på risici, som kan true realiseringen af vores strategi på mellemlang sigt, og vi ser også på kortsigtede risici i relation til virksomhedens forretningsprocesser.

## RISIKOTYPE

### STRATEGISKE

Risici som følge af eksterne eller interne trends eller hændelser, som kan have væsentlig betydning for realiseringen af vores strategiske mål

### OPERATIONELLE

Risici, der kan kompromittere varetagelsen af forretningsfunktioner

### ØKONOMISKE

Risici, der kan forårsage uventede udsving i mælkepris, nettosalg, avancer eller markedsandele

### JURIDISKE OG LOVGIVNINGSMÆSSIGE

Risici vedrørende juridiske eller lovgivningsmæssige tiltag eller ændringer, som kan have væsentlig betydning for realiseringen af forretningsmål

## PÅVIRKNING

Vi differentierer risici inden for hver overordnet kategori ud fra deres potentielle indvirkning. Påvirkning angiver omfanget af økonomisk tab og/eller skade på vores omdømme. I denne rapport fokuserer vi på kritiske og alvorlige risici. I vores interne risikostyring sporer og imødegår vi dog også risici på lavere væsentlighedsniveauer.

■ **Alvorlig:** Langsigtet negativ påvirkning af markedspositionen og/eller national mediedækning, som skader vores brands/image, og/eller med et økonomisk tab i størrelsesordenen 10-50 millioner EUR.

■ **Kritisk:** Permanent forringelse af brandværdien og/eller omfattende international mediedækning, som skader Arlas image, og/eller et økonomisk tab på mere end 50 millioner EUR.

▲▼ **Sandsynlighed:** Når vi taler om risiko-bevægelse, mener vi ændringer i sandsynligheden for, at risikoen bliver til noget i betragtning af afværgende aktiviteter og kontroller, der reducerer denne sandsynlighed.

# VORES RISIKOSTYRING (FORTSAT)

## Strategiske risici

### Negativ konsekvens af Brexit

Storbritannien er med 25 procent af den samlede omsætning et væsentligt marked for Arla. Begrænsning af den frie bevægelighed for varer og devaluering af det britiske pund kan derfor have store negative konsekvenser for Arla både på kort og lang sigt.

**👤 : Peter Giørtz-Carlsen, medlem af direktionen og Executive Vice President for Europa**

**💡** : Vi har en detaljeret scenarieplanlægning på plads med tilhørende afværgende handlingsplaner, og vi forsøger hele tiden at kortlægge potentielle konsekvenser af forskellige mulige udfald af Brexit-forhandlingerne. Vi har sikringsplaner på plads for at afbøde de kortsigtede negative indvirkninger på det britiske pund. Læs mere på side 50.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▼

### Ændrede forbrugerpræferencer

Forbrugerne udforsker i stigende grad plantebaserede alternativer til mejeriprodukter og sætter spørgsmålstegn ved mejeriprodukters plads i en sund og bæredygtig kost. Salget af plantebaserede alternativer til mejeriprodukter forventes at opleve en tocifret stigning i de kommende år.

**👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President for Marketing, Innovation, Communication and Sustainability**

**💡** : Vores innovationspipeline fokuserer på at imødekomme forbrugertrends med flere valgmuligheder for flexitarer og miljøbevidste forbrugere. I 2019 lancerede vi en drikkeklar Starbucks™ kaffe med mandelmælk, og i samarbejde med McDonalds lancerede vi en grillet ostebøf til flexitarer. Vi deler løbende oplysninger om mejeriprodukters sundheds-

mæssige og ernæringsmæssige egenskaber. Læs mere om vores innovative produkter på side 22. Læs mere om vores bæredygtighedsindsats på side 30.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▲

### Utilstrækkelig imødekomme af samfundets stigende efterspørgsel efter bæredygtig produktion og/eller manglende overholdelse af klimalovgivning

Vores aktiviteter har en negativ miljøpåvirkning, som skal håndteres og imødegås i overensstemmelse med lokale og globale regler, men med vores bæredygtighedsstrategi sigter vi mod at overgå de eksisterende lovkrav.

**👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President for Marketing, Innovation, Communication and Sustainability**

**💡** : Vores bæredygtighedsstrategi ledes af et dedikeret bæredygtighedsudvalg, som er forankret i topledelsen. I 2019 lancerede vi ambitiøse mellem- og langsigtede miljømål, som blev godkendt af Science Based Targets Initiative. Vi er i gang med at gennemføre aktiviteter i hele værdikæden for at leve op til vores forpligtelser. Vi har for eksempel lanceret de første mejeriprodukter nogensinde, som opfylder ISO-standarden om klimaneutralitet, og vi har opgraderet én milliard yoghurt- og mælkekartoner, så de er blevet mere miljøvenlige. Læs mere på side 31.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▲

### Et marked i hastig forandring som følge af e-handel og nye indkøbsvaner

Udvikling af nye digitale kommercielle kanaler giver forbrugerne nemmere adgang til at bestille dagligvarer, middagsretter og færdigretter direkte på nettet. Salget i discountbutikker og dagligvarebutikker er samtidig stigende med lavere avancer til

følge og pres for at indgå nye kunde- og distributørkontrakter.

**👤 : Peter Giørtz-Carlsen, medlem af direktionen og Executive Vice President for Europa**

**💡** : Vi tænker nyskabende i forhold til vores kommercielle kanaler, og vi flytter den digitale dialog med forbrugerne til e-handelsplatforme. Vi har fokuseret yderligere på vores foodservice-forretning, og vi har etableret planer, som vil øge vores fokus i andre vækstkanaler. På vores populære opskriftshjemmeside giver vi forbrugerne mulighed for at købe ingredienser direkte på detailbutikkernes e-handelsplatforme, så flere afprøver nye indkøbsmønstre.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▼

## Driftsrisici

### Svingende mælkepriser og -mængder

Mejeriproduktion er i sagens natur påvirket af udsving i mængder og priser med potentiel negativ indvirkning på salg og afkast til følge. 2019 var et år med enestående stabile mælkepriser og med betydelige udsving i de relative priser på fedt og protein. Vi kan opleve udsving på mælkepriserne igen i 2020.

**👤 : Peder Tuborgh, CEO**

**💡** : Vi administrerer vores priser og produktserie aktivt, baseret på detaljeret markedsindsigt og vores CEO som endelig beslutningstager. Vores resultatstyring hænger tæt sammen med vores peer group-indsigt og koncernens EBIT-mål.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▼

### Tab af nøgled medarbejdere i strategiske stillinger

Mennesker er det centrale element i vores organisation, og vi er afhængige af deres talenter og engagement for at nå vores strategiske mål

og varetage de daglige forretningsaktiviteter. Vores evne til at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere er en af vores vigtigste risikofaktorer.

**👤 : Ola Arvidsson, Chief HR Officer, Executive Vice President for HR and Corporate Affairs**

**💡** : Vi tiltrækker talent gennem employer branding og en effektiv rekrutteringsproces, og vi fastholder talent ved at tilbyde tilstrækkelige interne udviklingsmuligheder og inddrage medarbejdernes meninger gennem tre årlige pulsmålinger samt gennem et konstant fokus på at forbedre vores arbejdsmiljø. Læs mere på side 37.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▼

### Informationssikkerhed og cyberangreb

Vores virksomhed bliver stadig mere digital, og integrationsniveauet i vores IT-systemer udsætter os for cybersikkerhedsrisici, som f.eks. manglende tilgængelighed eller uautoriseret adgang. Det kan forstyrre vores forretningsprocesser eller have en negativ indvirkning på vores markedsposition og omdømme.

**👤 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT**

**💡** : Vi uddanner løbende vores medarbejdere gennem oplysningskampagner om cyberrisici, herunder lanceringen af informationssikkerhedsprincipperne i vores IT Code of Practice i 2019. Vi vurderer risici i forhold til IT-platformer (herunder problemer med databeskyttelse) og gennemfører systemvedligeholdelse med fokus på scanning for svagheder og systematisk håndtering af identificerede svagheder. Vi overvåger adgangskontrolprocesser centralt og forbedrer adskillelsen af opgaver, hvilket blev positivt anerkendt i forbindelse med vores eksterne audits.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▲




# VORES RISIKOSTYRING (FORTSAT)

## Vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium

Vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium blev lanceret i 2018 for at fremskynde vores Good Growth-strategi og opnå besparelser på 400 millioner EUR. Vi anerkender den risiko, der følger med omfattende forandringer i hele organisationen. Vi vil skabe en organisation, som favner forandring og er i stand til at udnytte fremtidige muligheder.

 : Peder Tuborgh, CEO


 : I 2018 oprettede vi et centralt transformations-kontor, som er ansvarligt for at koordinere og levere programmålene i tæt samarbejde med forretningsenhederne. Beslutningskompetencen ligger fortsat hos ledelsen. Programmet er inddelt i ni arbejdsstrømme med streng opfølgning og fast styring af resultater og ændringer.


**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** Stabilt niveau

## Finansielle risici

### Valutaudsving

57 procent af Arlas omsætning genereres i andre valutaer end EUR eller DKK, og vores vigtigste finansielle risiko vedrører derfor valutaudsving på vores globale markeder.

 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT


 : Vores valutaeksponering styres centralt, og valutaeksponeringen for vores kortsigtede transaktioner reduceres ved hjælp af sikringsinstrumenter i vores hovedvalutaer.


**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** Stabilt niveau

## Skatterisiko

Som et globalt andelselskab bliver Arla hele tiden mødt med stigende krav om gennemsigtighed i forhold til vores skatteposition og -politikker.

Det har de senere år ført til en betydelig stigning i compliance-kravene til multinationale selskaber som Arla og øget den (automatiske) informationsudveksling mellem skattemyndigheder. Skattemyndigheder verden over har også øget antallet af skatteaudits. Ovenstående udvikling medfører større usikkerhed og en større arbejdsbyrde for skatterapportering.

 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT

 : Vi overvåger løbende koncerntransaktioner for at sikre, at de overholder lokale skattekrav, og vi har en gennemsigtig dialog med skattemyndigheder. Vi overvåger skatterisici og sikrer, at disse er tilstrækkelig dækket af hensættelser. Arla stræber efter at have så godt et forhold til skattemyndighederne som muligt. Vi benytter ikke aggressiv skatteplanlægning og sikrer, at skatten følger virksomheden, ikke omvendt. Læs mere på side 45.


**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** ▼

## Juridiske og lovgivningsmæssige risici

### Større problemer med produktkvaliteten og/eller sikkerheden, som resulterer i produkttilbagekaldelser

Fødevarer sikkerhed og overholdelse af arbejdsmiljøregler er en toprioritet på tværs af vores Supply Chain og kommercielle forretning. Det er også en del af vores sociale ansvar i henhold til vores Code of Conduct.

 : Sami Naffakh, Chief Operations Officer


 : Vi forbedrer og udvider hele tiden vores kvalitetssikringsprogram Arlagården.


Vi har administrationsprogrammer for kvalitet og fødevarer sikkerhed, som styres fra en central QEHS-afdeling, og vi overvåger centrale KPI'er for vores produktion på månedlig basis. Som en del af vores transformationsprogram Calcium transformerer vi vores Supply Chain for at gøre den mere effektiv og sikker. Læs mere om tilbagekaldelser på side 131.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** Stabilt niveau

### Manglende overholdelse af lovkrav, korruption, svig og uetisk forretningsadfærd

Enhver form for korruption eller uetisk forretningsadfærd øger risikoen for bøder, strafferetlig forfølgelse og skader på vores omdømme. Alle centrale forretningsprocesser har en iboende risiko for uredelighed, som skal afværiges.


 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT


 : Vi har nultolerance over for adfærd, som kan kompromittere vores omdømme eller virksomhedens integritet. Vi uddanner hele tiden vores medarbejdere i principperne i vores Code of Conduct og interne politikker, herunder vores politikker om antibestikkelse, svig og tredjepartsrepræsentation. Vi overvåger alle tilfælde af uredelighed gennem et internt kontrolsystem i alle forretningsprocesser og vi identificerer uregelmæssigheder gennem forskellige rapporteringsstrukturer, herunder et whistleblowerprogram på koncernniveau.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** Stabilt niveau

## Datasikkerhed

Vi skal beskytte personoplysninger tilhørende vores medarbejdere, kunder og andre forretningspartnere i overensstemmelse med GDPR. Faktiske eller formodede overtrædelser af GDPR eller andre regler om databeskyttelse og systemsikkerhed kan øge risikoen for betydelige lovbestemte bøder og skade vores omdømme.

 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT

 : Vi gennemgår vores forretningsprocesser og IT-systemer årligt og styrker vores interne politikker og procedurer. Vi har implementeret en kontrolramme, som understøttes af løbende uddannelse af medarbejdere og audits blandt relevante forretningspartnere. Vi har også forbedret vores HR-processer, -politikker og -procedurer for at beskytte medarbejdernes personoplysninger.

**Påvirkning:** ■ **Bevægelse i 2019:** Stabilt niveau

# FORBEREDELSE AF BREXIT

De potentielle konsekvenser af Brexit er fortsat den største risiko for Arla. Selvom Storbritannien besluttede at forlade EU endeligt ved udgangen af januar 2020, er det fremtidige handelsforhold mellem EU og Storbritannien fortsat usikkert, og vi er nødt til fortsat at forberede os på at håndtere alle tænkelige udfald. Mens forhandlingerne om det fremtidige handelsforhold fortsætter, vil Arla fortsætte med at forklare beslutningstagerne, at vi går ind for den frie bevægelighed for varer og personer.

Det er vigtigt for Arla, at vores produkter og medarbejdere frit kan bevæge sig ind og ud af Storbritannien, også efter overgangsperiodens udløb. Succesfulde brands på det britiske marked, herunder Lurpak®, Arla® Skyr og Lactofree, importeres i Storbritannien, mens andre, for eksempel Castello®, eksporteres fra Storbritannien. Ændringer i handelsforholdet mellem EU og Storbritannien kan udfordre denne forretning betydeligt.

Arlas Brexit Task Force, som består af erfarne ledere fra de berørte forretningsenheder, overvåger og vurderer løbende de forskellige scenarier, herunder mulige konsekvenser og afbødende handlinger. Koncernledelsen og bestyrelsen er blevet holdt løbende orienteret på månedlig basis, og vi har delt relevante opdateringer med vores ejere.

På tidspunktet for udarbejdelsen af årsrapporten har vi fortsat følgende prioriteter for vores forberedelse af Brexit:

- Sikre fortsat forretningskontinuitet og støtte til vores medarbejdere fra EU-lande, som arbejder i Storbritannien, og til medarbejdere fra Storbritannien, som arbejder i et EU-land
- Bevare tilliden hos vores kunder og andre vigtige interessenter

Vi ser helst, at den endelige handelsaftale mellem Storbritannien og EU hverken indeholder toldbarrierer eller andre barrierer for mælk og mejeriprodukter. Vi samarbejder med partnere inden for mejeribranchen og den bredere fødevarer- og landbrugssektor for at sikre en fælles front i hele Europa. Vi er i løbende dialog med både den britiske regering og EU for at sikre, at vi bliver hørt på højeste niveau.

Betydelige risici vedrører forhandlinger om harmonisering af lovgivningen mellem EU og Storbritannien samt ekstraomkostninger i form af told og toldafgifter, som pålægges eksportvarer fra EU og Storbritannien og kan påvirke efterspørgslen negativt og medføre øget administration.

En anden vigtig risiko vedrører koncernens GBP/EUR-valutakurs-eksponering i forbindelse med eksporttransaktioner og omregningseffekten på værdiforædlede produkter på det lokale britiske marked. For at afbøde denne usikkerhed på kort sigt har vi ligesom sidste år anvendt sikringsinstrumenter i større omfang end normalt.

Vi har taget højde for usikkerheden omkring de fremtidige konsekvenser i værdiansættelsen af vores aktiver, for eksempel for goodwill, hvor vi har allokeret 489 millioner EUR til Storbritannien (ud af en samlet goodwill på 700 millioner EUR). Efter Brexit-processen er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill i Storbritannien, i sagens natur mere usikre. Dette er afspejlet i de risikostregerede pengestrømme, der indgår i værdiforringelsestesten. Læs mere om værdiforringelsestesten i note 3.1.1.



## ARLA I STORBRITANNIEN

Omsætning, milliarder EUR

**2,7**

Samlede aktiver, milliarder EUR

**1,3**

Andel af den samlede indvejning af ejer rå mælk

**26%**

Antal landmænd i Storbritannien

**2.190**

Antal medarbejdere i Storbritannien

**3.407**

Antal produktions- og emballageanlæg

**10**

Nøglebrands

Arla®, Lurpak®, Anchor®, Cravandale®, Yeo Valley®



# VORES RESULTATER



## En stabil mælkepris

Vores strategi baner vejen for vores mission om at sikre den højest mulige værdi for vores ejers mælk. I 2019 oplevede vi en uovertruffen stabil mælkepris, som sikrede os en konkurrencedygtig Arlaintjening 11 måneder i træk.





# VORES REGNSKABSBERETNING

Arla leverede en stabil og konkurrencedygtig mælkepris til vores andelshavere med en Arlaindtjening, som nåede 36,6 EUR-cent/kg mælk. Med hensyn til kvalitet i salget, omkostningseffektivitet og gearing lå vi i den høje ende af vores målinterval for alle KPI'er. Volumenvæksten for brandede produkter oversteg forventningerne med 5,1 procent, mens volumen af produkter med en lavere margin faldt, hvilket sammen med positive valuta- og M&A-effekter fik Arlas omsætning til at stige med 1 procent til 10,5 milliarder EUR. Vores transformations- og effektivitetsprogram Calcium gav besparelser på 110 millioner EUR, hvilket var 10 millioner EUR over den høje ende af vores målinterval. Effektivitetsforbedringerne, der er opnået via Calcium, samt større volumen for brandede produkter resulterede i en nettoresultatandel på 3,0 procent, hvilket er over niveauet for de to foregående år. Vores gearing og pengestrømme lå også på et pænt niveau trods udbetaling af hele resultatet for 2018 til vores andelshavere og rekordhøje investeringer på 704 millioner EUR. Disse resultater viser, at vores Good Growth 2020-strategi har den ønskede effekt.



**Natalie Knight**  
Chief Financial Officer



# MARKEDSOVERBLIK

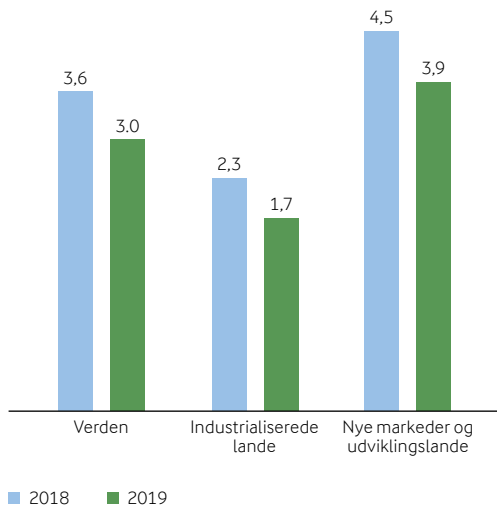
I 2019 var det globale makroøkonomiske klima præget af lavere BNP på de fleste markeder sammenlignet med sidste år, fortsat usikkerhed om de potentielle konsekvenser af Brexit, den globale handelskonflikt mellem USA og Kina og stigende spændinger i Mellemøsten.

Ifølge Den Internationale Valutafond lå den globale økonomiske vækst i 2019 på 3 procent mod 3,6 procent i sidste år, hvilket er det laveste niveau siden finanskrisen i 2008. Stigningen var

primært drevet af nye markeder og udviklingslande, der gik frem med 3,9 procent, dog stadig i et langsommere tempo end sidste år (4,5 procent). De industrialiserede lande voksede derimod med 1,7 procent mod 2,3 procent i 2018.

Arlas kernevalutaer udviklede sig i en gunstig retning og var for det meste stabile i 2019. Det britiske pund (GBP) og den amerikanske dollar (USD) blev styrket en smule i forhold til euroen (EUR), mens den svenske krone (SEK) faldt en smule i værdi.

## BNP-vækstrate (procent)\*

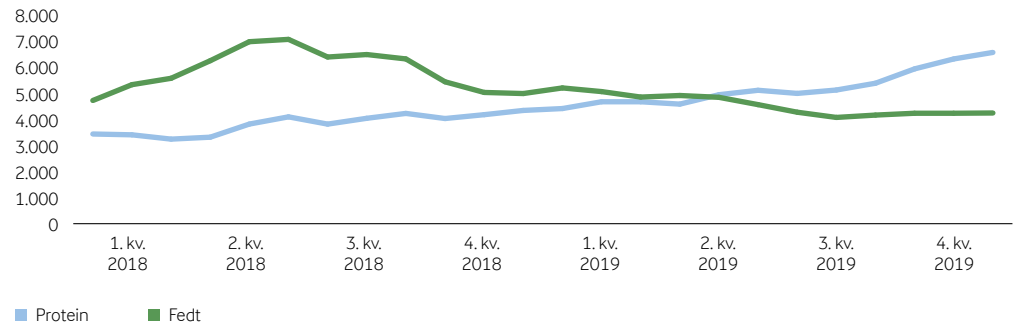


\* Kilde: Den Internationale Valutafond

## Gennemsnitlige valutakurser 2018-2019

Valuta	2018	2019	Ændring i forhold til 2018
EUR/USD	1,180	1,119	5,1%
EUR/GBP	0,885	0,877	0,9%
EUR/SEK	10,253	10,587	-3,3%

## Fedt- og proteinpriser 2018-2019 (EUR/ton)



## Hidtil uset stabilitet i mælkepriser og mælkeproduktion i hele Europa

De globale og europæiske mælkepriser udviste en hidtil uset stabilitet i 2019. Acontomælkeprisen har ikke været så stabil i Europa siden 2015, hvor produktionskvoterne blev ophævet.

Stabiliteten dækker imidlertid over et underliggende skift i grundlaget for mælkeværdierne. I de to foregående år har vi oplevet et betydeligt skift mellem fedt- og proteinværdierne, hvilket har betydet, at fedt betragtes som det mælketørstof, der har den højeste værdi. Det ændrede sig i 2019, så protein nu igen anses for at have en højere værdi end fedt.

Fedtpriserne fortsatte med at falde i første halvdel af 2019, inden de fandt et niveau svarende til de historiske gennemsnit inden stigningerne i 2017-18.

I takt med at de sidste interventionslagre af skummetmælkspulver blev tømt i begyndelsen af 2019, oversteg efterspørgslen på skummetmælkspulver udbuddet, hvilket resulterede i en betydelig prisstigning i årets løb. Ved årets udgang var priserne på skummetmælkspulver i Europa således højere, end de har været siden midten af 2014.

De massive ændringer i fedt- og proteinpriserne har ændret prisdynamikken og dermed lønsomheden for de enkelte produktkategorier.

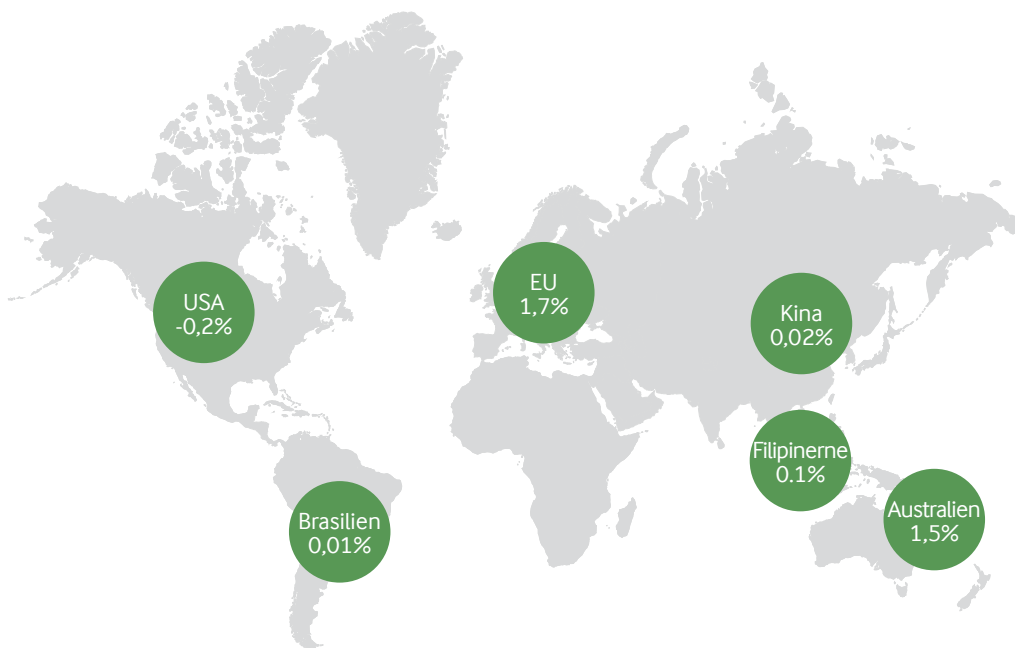
# MARKEDSOVERBLIK (FORTSAT)

## Vækst i efterspørgsel og forbrug

De seneste tal for det globale forbrug af mejeriprodukter viser, at forbruget pr. indbygger er faldet betydeligt på de vestlige markeder, fra 2,5 procent i 2017 til 0,5 procent i 2018. Væksten i forbruget af mejeriprodukter på de nye markeder faldt også fra 4,4 procent i 2017 til 3,3 procent i 2018. I absolutte tal kunne omkring 85 procent af væksten i forbruget af mejeriprodukter tilskrives de nye markeder.

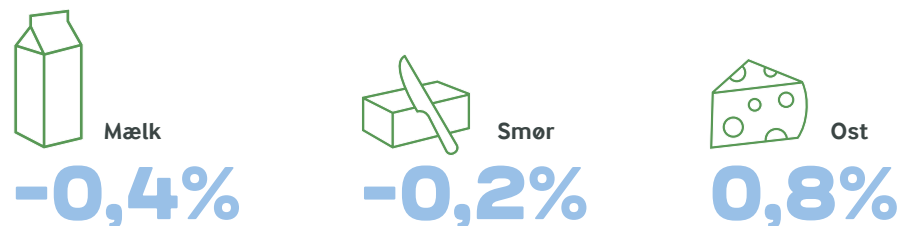
På kategoribasis steg forbruget af ost med 0,8 på de europæiske markeder, mens mælk og smør faldt en smule med henholdsvis 0,4 og 0,2 procent. Volumen for drikkeklar kaffe samt mozzarella steg på alle større europæiske markeder.

## Vækst i forbruget af mejeriprodukter på de større markeder (pr. indbygger)\*



\*Kilde: Mejeriøkonomisk konsulentvirksomhed (clal.it), baseret på data fra 2018. Kategoridata vedrører Europa.

## Ændring i forbruget pr. indbygger efter kategori\*



## Stort krav om bæredygtighed

I 2019 dominerede klimaforandringer og bæredygtighed den offentlige debat. Skolestrejker for klimaet udviklede sig til et globalt fænomen, hvor mange tusind elever over hele verden deltog i demonstrationer. Det har fået regeringer og organisationer til at afgive løfter og udarbejde konkrete planer for at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen, bl.a. EU's Green New Deal.

Denne tendens har i høj grad også påvirket globale virksomheder, og flere og flere virksomheder har derfor aktivt integreret bæredygtighed i deres forretningsmodel. Det har de gjort ved at opstille mål, der rækker langt ud over tidligere tiders fokus på imagepleje – f.eks. mål for energibesparelser, udvikling af bæredygtige produkter, bæredygtigt indkøb og øget fokus på mangfoldighed i arbejdsstyrken. Mejerivirksomheder er ingen undtagelse. I 2019 introducerede vores konkurrenter således inspirerende miljømål, mens vi i Arla fortsatte vores igangværende arbejde henimod større bæredygtighed og præsenterede vores mål om at blive CO<sub>2</sub>-neutral i 2050.



# FINANSIELLE RESULTATER

I 2019 leverede Arla i den høje ende af eller over målintervallet for alle vores vigtigste KPI'er på trods af markante udsving i de relative priser på fedt og protein, hvilket førte til udsving i lønsomheden i de enkelte produktkategorier. Vi forbedrede mælkeprisen og holdt acontomælkeprisen på et konkurrencedygtigt niveau hele året. Dette var drevet af et solidt salg på de internationale vækstmarkeder og en stigning i volumen for brandede produkter i Europa samt endnu et år med succes for vores transformations- og effektivitetsprogram Calcium.

## Stabil mælkepris til ejerne i hele 2019

Arla eksisterer som andelsselskab til gavn for vores andelshavere. Vores mission er at sikre den højst mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst. Vores mål om at maksimere både den kort- og langsigtede værdi for vores andelshavere kræver stærke kommercielle resultater på alle niveauer i virksomheden gennem aktiv prisstyring med vækst for brandede produkter og stram omkostningsstyring. I 2019 opnåede vi en god volumenvækst for brandede produkter og betydelige omkostningsbesparelser som følge af vores transformations- og effektivitetsprogram

Calcium og kunne dermed betale vores andelshavere en konkurrencedygtig mælkepris.

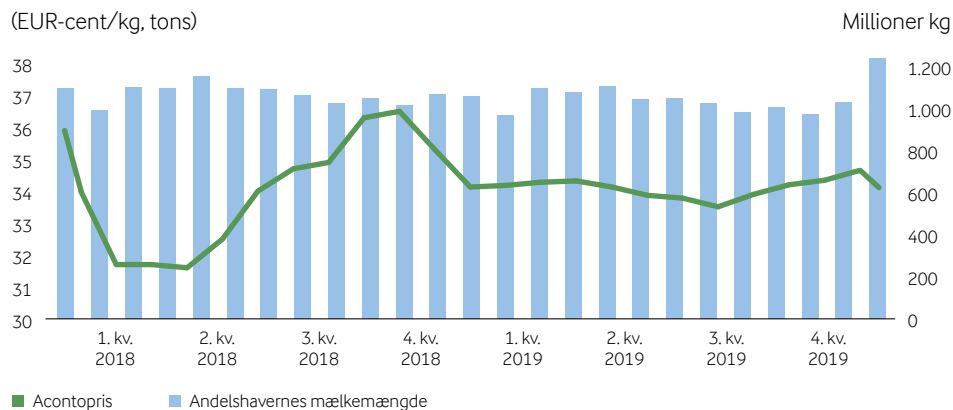
Arlaindtjeningen er Arlas vigtigste KPI, fordi det måler den værdi, Arla skaber pr. kilo ejermælk. I løbet af 2019 steg Arlaindtjeningen til 36,6 EUR-cent/kg mod 36,4 EUR-cent i 2018 (en stigning på 0,5 procent). Stigningen blev opnået på trods af øget konkurrence på de europæiske kernemarkeder. Resultatet viser, at vores transformations- og effektivitetsprogram Calcium samt vores strategi styrker Arlas konkurrenceevne på det europæiske mejerimarked.

En vigtig komponent i Arlaindtjeningen er acontomælkeprisen, som repræsenterer andelshavernes gennemsnitlige acontobetaling pr. kilo mælk, de leverer i afregningsperioden. Acontomælkeprisen var stort set uændret hele året med kun mindre tekniske ændringer fra februar til december. Samlet set lå den gennemsnitlige standard acontomælkepris på 34,1 EUR-cent/kg, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

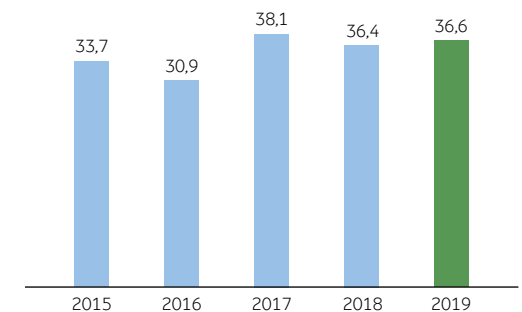
Mælkeindvejrningen for Arlas andelshavere faldt med 0,1 procent i forhold til sidste år. Dog var der betydelige afvigelser i vigtige geografiske områder. Mælkeindvejrningen for danske og britiske landmænd var stort set uændret i forhold til sidste år med henholdsvis 4,9 og 3,2 milliarder kilo. Mælkeindvejrningen fra landmænd i Sverige og Central Europe faldt lidt.

Mælkeindvejrningen fra andre leverandører end vores ejere faldt i et hurtigere tempo med 134 millioner kilo, fra 1,5 milliarder kilo til 1,3 milliarder kilo (et fald på 9,2 procent) på grund af frasalget af vores aktiviteter i Allgäu i Tyskland og dermed et ophør af kontraktmælk i regionen.

## Standard acontomælkepris og andelshavernes mælkemængde



## Arlaindtjening (EUR-cent/kg)



Den primære årsag til faldet i mælkeindvejrningen i Centraleuropa var Arlas ufravigelige krav om, at alle ejere i Centraleuropa skulle overgå til non-GMO foder, hvilket betød et farvel til flere andelshavere. I Sverige har mælkeindvejrningen været dalende i årevis, og i 2019 blev tilbagegangen øget en smule som følge af konsekvenserne af tørken i 2018 og for nogle områders vedkommende tørken i 2019.

# FINANSIELLE RESULTATER (FORTSAT)

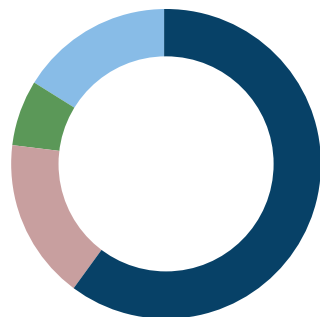
## Omsætning i den høje ende af målintervallet

I 2019 steg Arlas omsætning med 102 millioner EUR til 10,5 milliarder EUR sammenlignet med 10,4 milliarder EUR sidste år (en stigning på 1 procent), hvilket er i den høje ende af vores målinterval (10,2-10,6 milliarder EUR). Udviklingen i Arlas omsætning udgøres af fire hovedkomponenter: salgsvolumen og produktmix, salgspriser, valutakurser og ændringer som følge af opkøb og/eller frasalg. I 2019 havde den positive udvikling fra M&A og valutaer den største effekt på omsætningsudviklingen. Effekten fra stigende mængder og et bedre produktmix blev i vid udstrækning modsvaret af faldende priser.

Mængderne i segmenter med højere margin, som f.eks. salget af brandede produkter, steg, mens mængderne i det mindre lønsomme private label-segment faldt, hvilket samlet set resulterede i en mindre stigning. Overordnet set var der en let negativ prisefekt i 2019 med en varierende prisudvikling på tværs af markeder og segmenter. I Trading og AFI-valleforretningen steg priserne, hvilket blev modsvaret af et marginalt prisfald på udvalgte kernemarkeder i vores europæiske og internationale forretningsområder.

Omsætningen fra nye opkøb og helårseffekterne af opkøb, der blev afsluttet i 2018, påvirkede omsætningen positivt med 61 millioner EUR i 2019 mod 89 millioner EUR sidste år. Den primære årsag til denne udvikling var købet af Mondeléz Internationals Kraft® osteforretning og produktionsanlæg i Mellemøsten. Andre årsager er helårseffekten af licensaftalen med Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien og købet af de resterende 50 procent i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina i 2018, som

## Omsætning fordelt på forretningsområder



- Europa 60%
- International 17%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Trading og øvrigt salg 16%

blev delvist opvejet af det endelige frasalg af vores specialostaktiviteter i Allgäu i Tyskland.

Kursudsving påvirkede omsætningen positivt med 57 millioner EUR, primært som følge af højere USD-kurser på visse internationale markeder. Dette skal sammenlignes med en negativ effekt på 210 millioner EUR i 2018. Læs mere om udviklingen i omsætningen i note 1.1.

## Vækst for brandede produkter på historisk højt niveau

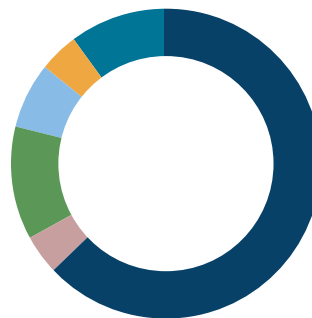
Vores brands er kernen i vores forretning og står for omkring to tredjedele af Arlas indtjening. Det er afgørende for os at styrke volumenvæksten for brandede produkter for at skabe en større relativ lønsomhed på mellemlang og lang sigt. Vi ved også, at omsætningen og lønsomheden for brandede produkter er mindre ustabil, og at brands sikrer en

stærk tilknytning til forbrugerne. Arla har derfor i overensstemmelse med vores Good Growth 2020-strategi fortsat fokus på at udvikle brandandelen og øge investeringerne i produktinnovation.

I 2019 steg omsætningen for brandede produkter med 5,1 procent mod 3,1 procent sidste år. Resultatet er betydeligt over vores målinterval på 1,5-3,5 procent og er opnået på trods af nedskæringer i markedsføringsomkostningerne i forhold til tidligere år. Initiativer inspireret af vores transformations- og effektivitetsprogram Calcium har gjort det muligt for os at forbedre effekten af vores markedsføringsomkostninger. Et eksempel herpå er etableringen af vores eget interne kreative bureau, The Barn, som har reduceret omkostningerne pr. "reach" med 50 procent.

Væksten for brandede produkter var primært drevet af Arla® brandet, hvor volumen for brandede produkter voksede med 5,1 procent i 2019.

## Omsætning for brandede produkter, fordelt på brands



- Arla® 63%
- Puck® 7%
- Mælkebaserede drikkevarer 4%
- Øvrige understøttede brands 10%
- Lurpak® 12%
- Castello® 4%

Underbrands, hvor fokus er på at inspirere til en varieret kost, klarede sig særligt godt (f.eks. steg Arla&More-brandede produkter, der er sunde valg til en travl hverdag, med 46 procent, mens Arla® Explorers med sunde produkter til børn voksede med 22,8 procent). Lurpak® og Puck® leverede også en solid volumenvækst for brandede produkter på henholdsvis 4,3 og 4,8 procent. Læs mere om vores brands og om mejeriprodukters rolle i en varieret kost på henholdsvis side 21 og 33.

Vores europæiske forretningsområde, der udgør 60,3 procent af Arlas forretning, leverede en volumenvækst for brandede produkter på 2,9 procent mod 2,5 procent sidste år. Alle markeder bidrog positivt, og vores største marked Storbritannien voksede med 8,8 procent. Omsætningen i Europa faldt med 154 millioner EUR som følge af planlagte reduktioner i private label-forretningen med lav margin og negative valutapåvirkninger. Læs mere om resultaterne for vores europæiske forretningsområde på side 23.

I vores internationale forretningsområde, der udgør 17,1 procent af Arlas forretning, steg omsætningen med 226 millioner EUR, hvilket primært skyldtes højere volumenvækst for brandede produkter, der steg til 10,3 procent mod 4,6 procent sidste år. Læs mere om resultaterne for vores internationale forretningsområde på side 25.

## Udvikling i volumenvæksten for brandede produkter





# FINANSIELLE RESULTATER (FORTSAT)

## Vores forretningsområder



### Europa:

Omsætningen i Europa faldt med 154 millioner EUR til 6.353 millioner EUR mod 6.507 millioner EUR sidste år. Øget volumenvækst for brandede produkter og en positiv effekt af opkøbet af Yeo Valley Ltd. i 2018 blev modsvaret af faldende volumen for private label-produkter, en negativ prisen effekt og devalueringen af SEK. Den faldende volumen for private label-produkter skyldes vores strategiske beslutning om at udtræde af udvalgte ulønsomme kontrakter, primært på det tyske marked.

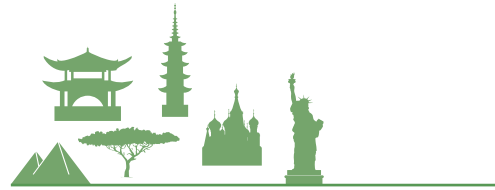
Europa-segmentet fortsatte med at styrke salget af brandede produkter med højere marginer, hvilket resulterede i en solid volumenvækst for brandede produkter på 2,9. Volumen for brandede produkter steg på alle vores europæiske markeder. Væksten for brandede produkter var primært drevet af detailhandlen i Storbritannien, Holland og Finland samt af vores foodservice-segment. Inden for produktkategorier var de primære drivkræfter Arla® Lactofree, Skyr, ost og mælkebaserede drikkevarer under Arla® brandet og Starbucks™.

Læs mere om udviklingen på vores strategiske europæiske markeder på side 23.

### Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

**2,9%**

2018: 2,5%



### International:

Omsætningen i International steg med 226 millioner EUR til 1.802 millioner EUR mod 1.576 millioner EUR sidste år, hvilket er den største stigning i de seneste tre år. Alle regioner undtagen Nordamerika bidrog positivt til omsætningsstigningen, der var drevet af volumenvækst for brandede produkter, den positive udvikling i USD og købet af osteforretningen, som fremstiller ost under Kraft® brandet i Mellemøsten og Nordafrika.

Omsætningen for brandede produkter steg med 10,3 procent mod 4,6 procent sidste år. Den vellykkede lancering af nye produkter på flere markeder og de meget flotte resultater på vores største internationale marked Mellemøsten og Nordafrika bidrog også til væksten.

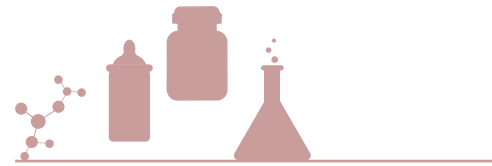
Salget og volumen af brandede produkter faldt begge i Nordamerika, hvor vi ændrede vores strategiske fokus for at sikre en mere stabil vækstkurs.

Læs mere om vores internationale segment på side 25.

### Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

**10,3%**

2018: 4,6%



### AFI:

Omsætningen i AFI steg med 58 millioner EUR til 710 millioner EUR sammenlignet med 652 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af større salg af værdiforædlede produkter inden for ingrediensområdet, højere priser og helårseffekten af købet af de resterende 50 procent i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina i 2018.

Alle forretningsenheder inden for ingrediensområdet – Paediatric, Health & Performance og Food – bidrog til den positive omsætningsudvikling, mens omsætningen var lavere i børneernæringsforretningen som følge af større ændringer i reglerne for kinesisk modermælkserstatning.

Salget af værdiforædlede produkter steg med 9,4 procent drevet af segmenterne for værdiforædlet protein som f.eks. alfa-lactalbumin, der anvendes i modermælkserstatning, så det minder endnu mere om rigtig modermælk, og valleprotein-hydrolysater, der anvendes i klart proteinvand i sportsernæring.

Læs mere om AFI's resultater på side 27.

### Vækst for værdiforædlede produkter

**9,4%**

2018: 12,8%



### Trading:

Omsætningen i Trading faldt en smule med 28 millioner EUR til 1.662 millioner EUR mod 1.690 millioner EUR sidste år. Et fald i salgsvolumen i Trading blev opvejet af stigende proteinpriser, drevet af en stigning i efterspørgslen. Stigningen i proteinpriserne medførte en stor ændring på råvaremarkederne i 2019, der var kombineret med fortsat nedgang i fedtpriserne. Det tyder på, at fedt- og proteinpriserne har genfundet deres indbyrdes historiske relation. De stigende proteinpriser har opvejet faldet i fedtpriserne gennem det meste af året, så råvarepriserne på mælk har holdt sig på et relativt stabilt niveau.

Læs mere om vores Trading-segment på side 28.

### Trading-andel

**25,0%**

2018: 26,5%

# FINANSIELLE RESULTATER (FORTSAT)

## Vores brands



**Arla®**  
Arla® brandet er kernen i vores globale forretning og den vigtigste drivkraft for væksten i brandede produkter. I 2019 steg omsætningen fra Arla® brandet til 3.033 millioner EUR mod 2.875 millioner EUR sidste år drevet af relanceringen af underbrandet Lactofree samt kraftig vækst i Skyr på vores europæiske kernemarkeder.

Volumenvækst  
for brandede produkter

**5,1%**

2018: 1,8%

Omsætning (millioner EUR)

**3.033**

2018: 2.875



**Lurpak®**

I 2019 nåede salget for vores førende smørbrand Lurpak® for første gang i årtier op over 100.000 tons. Volumenstigningen på 4,3 procent for brandede produkter øgede omsætningen fra Lurpak® til 588 millioner EUR mod 561 millioner EUR sidste år.

Volumenvækst  
for brandede  
produkter

**4,3%**

2018: 2,7%

Omsætning  
(millioner EUR)

**588**

2018: 561



**Castello®**

Salget af vores Castello® specialost var med 179 millioner EUR på niveau med sidste år som følge af udfordrende konkurrencevilkår i Europa og på udvalgte internationale markeder.

Volumenvækst for  
brandede produkter

**-2,1%**

2018: 3,8%

Omsætning (millioner EUR)

**179**

2018: 179



**Mælkebaserede drikkevare-brands**

Vores mælkebaserede drikkevarer omfatter stærke brands som Cocio®, Matilde® og, frem for alt, det licensbaserede brand Starbucks™. I 2019 steg salget af vores mælkebaserede drikkevare-brands til 207 millioner EUR mod 187 millioner EUR sidste år. Fremgangen var primært drevet af Starbucks™, som blev rullet ud på nye markeder og lancerede den første plantebaserede kaffe.

Volumenvækst  
for brandede  
produkter

**13,7%**

2018: 22,4%

Omsætning  
(millioner EUR)

**207**

2018: 187



**Puck®**

Trods udfordrende makroøkonomiske vilkår steg omsætningen fra Puck®, der er vores førende brand i Mellemøsten og Nordafrika, til 363 millioner EUR mod 352 million EUR sidste år. Væksten var drevet af god volumenvækst i smelteost- og flødeostforretningen.

Volumenvækst  
for brandede  
produkter

**4,8%**

2018: 8,9%

Omsætning  
(millioner EUR)

**363**

2018: 352



# FINANSIELLE RESULTATER (FORTSAT)

## Calcium-besparelser overgår forventningerne

I begyndelsen af 2018 lancerede vi vores omfattende transformations- og effektivitetsprogram Calcium som en reaktion på den udfordrende udvikling i verden omkring os og for at øge effektiviteten i hele virksomheden. Vi er nu mere end halvvejs inde i Calcium, og vi kan se, at programmet er med til at sikre vores ejere en mere konkurrencedygtig mælkepris og samtidig gør det muligt at investere i fremtidige vækstmarkeder og -kategorier.

Calcium leverede i 2019 stærke resultater med besparelser på 110 millioner EUR. Det oversteg den høje ende af vores sparemål for hele året på 75-100 millioner EUR. Som følge heraf opnåede vi samlede årlige Calcium-besparelser på 224 millioner EUR, siden programmet blev indført i 2018, og nåede dermed mere end halvdelen af vores 2021-mål på 400 millioner EUR.



Besparelserne skyldes primært forbedret produktivitet i Supply Chain samt faldende markedsførings-omkostninger og indirekte omkostninger. Læs mere om Calcium på side 17.

## Styrket nettoresultat

I Arla har vi et mål om en årlig nettoresultatandel på 2,8-3,2 procent af omsætningen. Det giver os mulighed for at afbalancere kapital til fremtidige investeringer med efterbetaling til vores andelshavere, mens vi fortsat løbende udbetaler den størst mulige andel af overskuddet via acontomælkeprisen.

I 2019 opnåede Arla et resultat på 311 millioner EUR eller 3,0 procent af omsætningen. Det er 0,2 procentpoint bedre end sidste år og første gang, vi nåede 3,0 procent siden 2016. Fremgangen var primært drevet af lavere omkostninger som følge af vores transformations- og effektivitetsprogram Calcium, der blev modsvaret af en negativ effekt fra andre engangsomkostninger i 2018. Forbedringen i nettoresultatet er ekstra flot i lyset af vores konkurrencedygtige acontomælkepris i 2019.

## Gearing i den lave ende af vores målinterval

Den finansielle gearing opgøres som forholdet mellem nettorentebærende gæld, herunder pensionsforpligtelser, og omsætning og driftsomkostninger, det vil sige EBITDA. Dette forhold viser Arlas evne til at generere et overskud i forhold til vores nettogæld. Den finansielle gearing er den vigtigste KPI relateret til balancen, og vi har et langsigtet mål på mellem 2,8 og 3,4.

I 2019 steg gearingen til 2,8 mod 2,4 sidste år som følge af den ekstraordinære udbetaling af hele resultatet for 2018 til vores andelshavere og rekordhøje investeringsniveauer, der blev modsvaret af en solid udvikling i indtjeningen fra den normale drift.

Den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser steg med 495 millioner EUR til 2.362 millioner EUR sammenlignet med 1.867 millioner EUR sidste år (en stigning på 26 procent). Stigningen skyldes primært indførelsen af IFRS 16 vedrørende leasing, et højt investeringsniveau, herunder opkøb, og udbetaling af det samlede resultat for 2018. EBITDA steg med 70 millioner EUR til 837 millioner EUR mod 767 millioner EUR sidste år (en stigning på 9,1 procent) og var også påvirket af IFRS 16-standardens.

På trods af denne udvikling har vi en meget stærk finansiell stilling, som er inden for vores målinterval. Vores finansielle stilling er afgørende for vores succes. Den giver Arla den finansielle styrke til at investere i vores Good Growth 2020-strategi og realisere vores vision om at skabe fremtidens mejeri. Arla anses for at være en robust investering, og vi stræber altid efter at opretholde denne status.

**"VI HAR EN MEGET STÆRK FINANSIELL STILLING, SOM ER INDEN FOR VORES MÅLINTERVAL. DEN GIVER OS DEN FINANSIELLE STYRKE TIL AT INVESTERE I VORES GOOD GROWTH 2020-STRATEGI OM AT SKABE FREMTIDENS MEJERI."**

# FINANSIELLE RESULTATER (FORTSAT)

## Pengestrømme

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med 19 procent til 773 millioner EUR mod 649 millioner EUR sidste år grundet et højere EBITDA og en forbedret arbejdskapital. Efter driftsmæssige investeringsaktiviteter, der steg som følge af højere CAPEX- og IT-investeringer, udgjorde frie pengestrømme fra driftsaktiviteter 317 millioner EUR mod 224 millioner EUR sidste år.

## Nettoarbejdskapital

Nettoarbejdskapitalen faldt med 79 millioner EUR til 823 millioner EUR sammenlignet med 894 millioner EUR sidste år. Faldet skyldes primært den lavere værdi af tilgodehavender fra salg. Arla har løbende forbedret nettokapitalen, og 2019 var det tredje år i træk med fremgang. Skærpede arbejdskapitalkrav, der primært vedrørte vores internationale

forretningsområde, blev modsvaret af effekten af anvendelsen af tilgodehavender og leverandørfinansieringsprogrammer samt forbedrede interne processer. Antallet af omsætningsdage blev reduceret med 1,8 i 2019 sammenlignet med 2018.

## Fortsat højt investeringsniveau

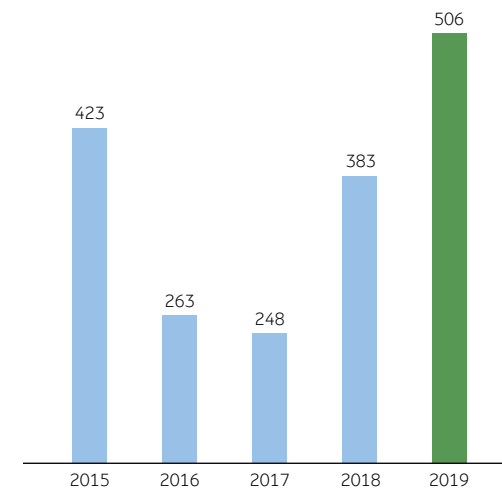
Vores investeringsniveau har været stigende siden 2018 og nåede i år det højeste niveau siden 2014. Vores CAPEX-investeringer, inklusive aktiver med brugsret i alt 506 millioner EUR i 2019.

Vigtige CAPEX-projekter var blandt andet kapacitetsforøgelser i mozzarellaproduktionen på vores anlæg i Branderup og øget aktivitet i forbindelse med opførelsen af tørretårnet i Pronsfeld i Tyskland. Begge projekter fortsætter i 2020 med et øget investeringsniveau sammenlignet med 2019.

Ud over vores CAPEX-investeringer købte vi Mondeléz Internationals osteproduktionsanlæg i Bahrain og har efterfølgende indgået en langsigtet licensaftale om brug af Kraft varemærket.

I 2019 begyndte vi også at indregne CO<sub>2</sub>-fodafttrykket for vores CAPEX- og M&A-investeringer i vores proces for investeringsgodkendelse og -prioritering og skabe en bæredygtighedsjusteret tilbagebetalingsindikator til brug i fremtidige business case-evalueringer.

## Investeringer i materielle aktiver inklusive aktiver med brugsret (millioner EUR)





# FINANSIELLE FORVENTNINGER

I 2020 vil vi bygge videre på det momentum, der blev skabt i 2019, og yderligere styrke vores position i forhold til konkurrenterne med fokus på vækst for brandede produkter, vores transformations- og effektivitetsprogram Calcium og vores bæredygtigheds mål. Ved udgangen af 2020 når vi til vejs ende i vores Good Growth 2020-strategi, og vi er sikre på, at vi når alle de finansielle mål, der blev fastsat ved lanceringen af strategien i 2015.

De makroøkonomiske og politiske udsigter er udfordrende, men udsigterne for mejeribranchen er fortsat stabile. Men med en stærk kommerciel eksekvering, en styrket innovationsdagsorden og Arlas og vores landmænds fokus på at blive mere bæredygtige tager vi igen et stort skridt henimod at skabe fremtidens mejeri.

## Tegn på bedring i den globale økonomi, men væksten er fortsat beskedent

Efterhånden som vi bevæger os ind i 2020, er der tidlige tegn på en stabilisering af den globale økonomi, men der er dog stadig betydelige risici. De nuværende geopolitiske spændinger, eskalering af handelskonflikter, risiko for yderligere opbremsning i Kina som følge af udbruddet af coronavirus og Brexit skaber usikkerhed omkring globale handels- og investeringsstrømme. De seneste mere positive nyheder om handelsdrøftelser mellem USA og Kina og aftagende frygt for et Brexit uden en aftale giver dog mere positive udsigter for 2020 sammenlignet med 2019. Den Internationale Valutafond forventer en vækst i den globale økonomi på 3,3 procent (3,0 procent i 2019), en vækst på de nye markeder

og i udviklingslandene på 4,4 procent (3,9 procent i 2019) og en vækst i de industrialiserede lande på 1,6 procent (1,7 procent i 2019).

## Stabile forventninger til markedsmælkepris og produktion

Den globale efterspørgsel på mejeriprodukter forventes at være forholdsvis stabil i 2020, men ændringer i den generelle økonomiske situation kan påvirke stabiliteten. Da der forventes fortsat at være en rimelig balance mellem udbud og efterspørgsel globalt set, har vi en forventning om, at mælkepriserne vil være stabile. Ændrede handelsaftaler og andre uventede begivenheder kan have en negativ indvirkning på mejeribranchen.

Den vigtigste forbrugertrend, der forventes at påvirke salget af mejeriprodukter i 2020, især på de vestlige markeder, vil være den stigende forbrugerefterspørgsel på bæredygtige fødevarer og næringsrige produkter, der passer ind i en stadig mere travl og fragmenteret hverdag, kombineret med stigende krav om gennemsigtighed og ansvarlighed.

## Mål, resultater, forventninger

	Mål for 2019	Resultat for 2019	Forventninger til 2020
<b>Omsætning</b> (milliarder EUR)	<b>10,2-10,6</b>	<b>10,5</b>	<b>10,4-10,8</b>
<b>Resultatandel</b> (af omsætningen)	<b>2,8-3,2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,8-3,2%</b>
<b>Calcium</b> (millioner EUR)	<b>75-100</b>	<b>110</b>	<b>75-100</b>
<b>Gearing</b>	<b>2,8-3,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8-3,4</b>
<b>Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands</b>	<b>1,5-3,5%</b>	<b>5,1%</b>	<b>2-4%</b>
<b>Brand-andel</b>	<b>≥ 46,0%</b>	<b>46,7%</b>	<b>≥ 48,0%</b>
<b>International andel</b>	<b>≥ 20,0%</b>	<b>21,9%</b>	<b>≥ 23,0%</b>



# FINANSIELLE FORVENTNINGER (FORTSAT)

## Yderligere forbedring af kvaliteten af vores forretning gennem volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

I 2020 forventer vi at øge volumen for vores brandede produkter yderligere, dog i et mere beskedent tempo end i 2019. Vi forventer at øge volumenvæksten for brandede produkter med omkring 2-4 procent og dermed yderligere forbedre kvaliteten af vores omsætning og forretningsporteføljens konkurrenceevne. Vores mål for vækst for brandede produkter i 2020 forventes at øge den strategiske brand-andel af omsætningen til 48 procent og den internationale andel til 23 procent, der er endnu et vigtigt skridt på vejen mod at realisere målene i vores Good Growth 2020-strategi. Den fortsatte volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands i 2020 forventes at blive drevet af en stærk udvikling i vores strategiske brands i både vores europæiske og internationale forretningsområder.

## Omkostningsforbedringer takket være Calcium

Vi forventer, at vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium vil styrke Arlas konkurrenceevne endnu mere, og har en ambition for 2020 om yderligere besparelser på 75-100 millioner EUR. I 2020 forventes besparelserne som følge af Calcium i høj grad at være drevet af lavere omkostninger i vores produktions-, logistik- og indkøbsaktiviteter. Vi forventer, at de samlede besparelser vil falde

en smule, efterhånden som programmet modnes, og vi gennemfører effektiviseringsforbedringer, der på sigt vil have en reel effekt på økonomien. Ved udgangen af 2020 forventer vi samlede besparelser fra Calcium på mindst 300 millioner EUR. Desuden forventer vi at have iværksat alle initiativer for at sikre, at vi kan nå vores 2021-mål om løbende besparelser på over 400 millioner EUR.

## Forventning om resultat på mindst 2,8 procent

Vi vil altid fokusere på at udbetale den størst mulige andel af overskuddet til vores andelshavere via acontomælkeprisen og sigte mod en nettoresultatandel for 2020 i intervallet 2,8-3,2 procent. Målintervallet for vores nettoresultat dækker hele året, og resultatet for første halvår af 2020 forventes at ligge under det årlige målinterval på grund af sæsonudsving i vores resultatskabelse.

## Planer om store investeringer

Vi forventer, at 2020 bliver endnu et år med store investeringer, med forventninger til CAPEX på 619 millioner EUR drevet af strukturelle investeringer og effektiviseringsforbedringer i Calcium. Vores primære projekt bliver at færdiggøre tørretårnet i Pronsfeld i Tyskland, fortsætte kapacitetsforøgelsesprojektet i mozzarellaproduktionen i Branderup og opgradere vores nyligt overtagne produktionsanlæg i Bahrain samt foretage betydelige investeringer i kapacitetsforøgelser i AFL. Med vores stærke balance kan vi i stigende grad investere i den kapacitet og teknologi, der er nødvendig for vores succes i fremtiden, med

øget fokus på energieffektivitet, såsom kraftvarmeanlæg på vores fabrikker, samt en række Calcium-initiativer, som sikrer effektivitet for den enkelte linje.

## Forventning om gearing inden for målintervallet

At have et tilstrækkeligt finansielt råderum er en prioritet for Arla Foods, da det gør det muligt for os at positionere os strategisk til fremtidig vækst. På baggrund af vores ambitiøse investeringsplaner for 2020 forventer vi, at gearingen vil stige en smule i forhold til 2019. Dog kan vi med fortsat styrkelse af vores arbejdskapital og solide pengestrømme fra driftsaktiviteter forblive inden for vores målinterval på 2,8-3,4.

## Forventning om opfyldelse af målene i vores Good Growth 2020-strategi

Vi tager nu hul på det sidste år af vores Good Growth 2020-strategi. I betragtning af de finansielle forventninger til 2020 forventer vi at nå alle koncernens finansielle og strategiske KPI'er. De omfatter blandt andet en styrkelse af salget af brandede produkter og salget på vores internationale forretningsområde for at øge den absolutte og relative værdi af den lønsomme del af forretningen for vores andelshavere. Vi vil også fastholde vores stærke finansielle stilling, der kommer til udtryk i vores finansielle gearing. Vi forventer, at vi med opfyldelsen af målene i Good Growth 2020-strategien vil være godt rustet til at tage hul på vores næste strategiske mål efter 2020.

## Mål for Good Growth 2020 og forventninger til 2020

	Udgangspunkt i 2014	Strategiske mål	Forventninger til 2020
<b>Øge væksten for brandede produkter</b> (det vil sige volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands)	1-2% årlig vækst	3.0%	> 3,5% (samlet volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands i 2014-2020)
<b>Styrke strategiske brands</b> (det vil sige brand-andelen af forretningen)	42.1%	> 45.0%	≥ 48.0%
<b>Styrke salget i det internationale segment</b> (det vil sige den internationale andel)	16,9%	~ 23.0%	≥ 23.0%
<b>Gearing</b>	3,3	2,8-3,4	2,8-3,4

Udsagn om fremtiden i denne årsrapport afspejler vores aktuelle forventninger til fremtidige begivenheder og økonomiske resultater. Udsagnene er i sagens natur behæftet med usikkerhed, og de faktiske resultater kan derfor afvige fra forventningerne. Faktorer, som kan påvirke de faktiske resultater, så de afviger fra forventningerne, omfatter den generelle økonomiske udvikling og udviklingen på de finansielle markeder, lovændringer eller -tilføjelser på vores markeder, ændringer i efterspørgslen efter produkter, konkurrence og råvarepriser. Se også afsnittet om risiko (fra side 47).

# VORES KONCERN- REGNSKAB



## Avancerede digitale økonomiværktøjer sparer tid og penge

For at optimere vores likviditetsstyring anvender vi avancerede analyseværktøjer, hvilket sparer tid og flere hundrede tusinder EUR om året. De analyseværktøjer, vi i øjeblikket er i gang med at teste, viser, hvordan man fordeler likviditet mellem banker og valuta under hensyntagen til betingelserne for kreditrammer, renter, kreditmarginer og transaktionsomkostninger samt kortsigtede indtægter og forfaldne betalinger. Værktøjerne kan analysere flere faktorer samtidig og hurtigere, end vi mennesker nogensinde vil kunne.



# INDHOLD

## PRIMÆRE OPGØRELSER

- 65 Resultatopgørelse
- 65 Totalindkomst
- 66 Resultatdisponering
- 67 Balance
- 68 Egenkapital
- 71 Pengestrømme

## NOTER

- 73 Introduktion til noter

### Note 1 Omsætning og omkostninger

- 74 Note 1.1 Omsætning
- 76 Note 1.2 Driftsomkostninger
- 78 Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger
- 78 Note 1.4 Arlaintjening

### Note 2 Nettoarbejdskapital

- 79 Note 2.1 Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser

### Note 3 Anvendt kapital

- 82 Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 85 Note 3.2 Materielle aktiver
- 88 Note 3.3 Associerede virksomheder og joint ventures
- 89 Note 3.4 Hensatte forpligtelser
- 90 Note 3.5 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

### Note 4 Finansiering

- 91 Note 4.1 Finansielle poster
- 92 Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 97 Note 4.3 Finansielle risici
  - 97 Note 4.3.1 Likviditetsrisici
  - 99 Note 4.3.2 Valutarisici
  - 101 Note 4.3.3 Renterisici
  - 102 Note 4.3.4 Råvareprisrisici
  - 103 Note 4.3.5 Kreditrisici
- 104 Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 105 Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 106 Note 4.6 Salgs- og tilbagekøbsaftaler
- 107 Note 4.7 Pensionsforpligtelser

### Note 5 Øvrige forhold

- 111 Note 5.1 Skat
- 112 Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 113 Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 113 Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser
- 113 Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 114 Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 116 Note 5.7 Koncernoversigt
- 118 Den uafhængige revisors revisionspåtegning
- 119 Ledelsespåtegning



# RESULTATOPGØRELSE

(mEUR)	Note	2019	2018*	Udvikling
Omsætning	1.1	10.527	10.425	1%
Produktionsomkostninger	1.2	-8.325	-8.341	0%
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2.202</b>	<b>2.084</b>	<b>6%</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.416	-1.362	4%
Administrationsomkostninger	1.2	-389	-422	-8%
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-64	-43	49%
Øvrige driftsindtægter	1.3	39	118	-67%
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	34	29	17%
<b>EBIT (resultat før renter og skat)</b>		<b>406</b>	<b>404</b>	<b>0%</b>
<i>Specifikation:</i>				
EBITDA		837	767	9%
Af- og nedskrivninger	1.2	-431	-363	19%
<b>EBIT (resultat før renter og skat)</b>		<b>406</b>	<b>404</b>	<b>0%</b>
Finansielle indtægter	4.1	10	2	400%
Finansielle omkostninger	4.1	-69	-64	8%
<b>Resultat før skat</b>		<b>347</b>	<b>342</b>	<b>1%</b>
Skat	5.1	-24	-41	-41%
<b>Årets resultat</b>		<b>323</b>	<b>301</b>	<b>7%</b>
Minoritetsinteresser		-12	-11	9%
<b>Arla Foods ambas andel af årets resultat</b>		<b>311</b>	<b>290</b>	<b>7%</b>

# TOTALINDKOMST

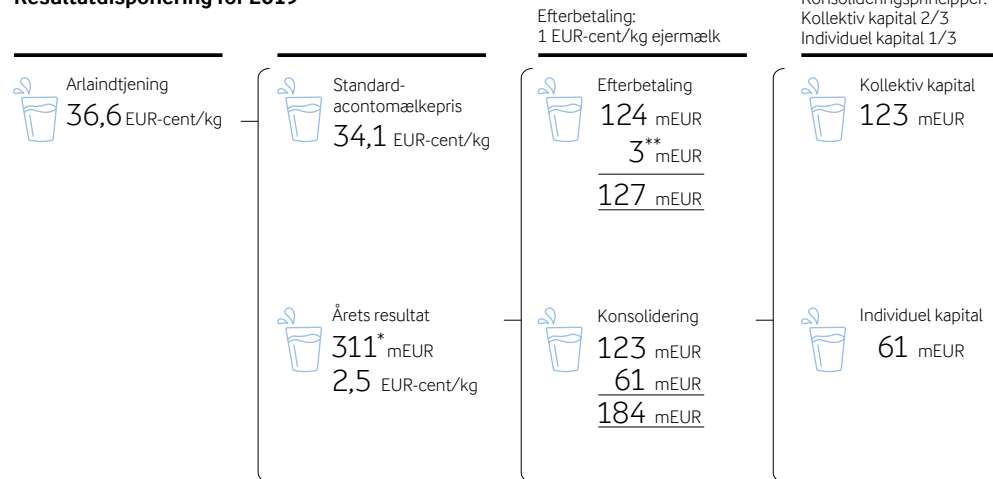
(mEUR)	Note	2019	2018*
<b>Årets resultat</b>		<b>323</b>	<b>301</b>
<b>Anden totalindkomst</b>			
<b>Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:</b>			
Omvurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	-50	25
Skat af genmålinger af ydelsesbaserede pensionsordninger		11	-6
<b>Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:</b>			
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	4.4	-22	3
Dagsværdiregulering af visse finansielle aktiver		-2	-3
Valutakursregulering		42	-10
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		-1	-1
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>		<b>-22</b>	<b>8</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>		<b>301</b>	<b>309</b>
<b>Fordelt som følger:</b>			
Arla Foods ambas ejere		289	297
Minoritetsinteresser		12	12
<b>I alt</b>		<b>301</b>	<b>309</b>

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

# RESULTATDISPONERING

(mEUR)	2019	2018
Årets resultat	323	301
Minoritetsinteresser	-12	-11
<b>Arla Foods ambas andel af årets resultat</b>	<b>311</b>	<b>290</b>
<i>Resultatdisponering:</i>		
Efterbetaling for mælk	124	287
Renter af konsolideret individuel kapital	3	3
<b>Efterbetaling i alt</b>	<b>127</b>	<b>290</b>
<i>Overført til egenkapital:</i>		
Henlæggelse til særlige formål	123	-
Konsolideret individuel kapital	61	-
<b>Overført til egenkapital i alt</b>	<b>184</b>	-
<b>Resultatdisponering</b>	<b>311</b>	<b>290</b>

## Resultatdisponering for 2019



\* Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods amba

\*\* Renter af konsolideret individuel kapital 0,02 EUR-cent/kg ejermælk baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods amba

## Resultatdisponering

Den foreslåede efterbetaling for 2019 er 127 millioner EUR, inklusive renter, svarende til 1 EUR-cent/kg ejermælk. Renter af den regnskabsmæssige værdi af konsolideret individuel kapital udgjorde 3 millioner EUR. Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 1,44 procent i 2019.

Desuden overføres 184 millioner EUR til egenkapitalen fordelt med 1/3 på den individuelle kapital (konsolideret individuel kapital), svarende til 61 millioner EUR, og med 2/3 på den kollektive kapital (henlæggelse til særlige formål), svarende til 123 millioner EUR.

# BALANCE

(mEUR)	Note	2019	2018*	Udvikling
<b>Aktiver</b>				
<b>Langfristede aktiver</b>				
Immaterielle aktiver og goodwill	3.1	982	887	11%
Materielle aktiver og leasingaktiver	3.2	2.710	2.308	17%
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	468	439	7%
Udskudt skat	5.1	43	30	43%
Pensionsaktiver	4.7	16	4	300%
Øvrige langfristede aktiver		24	29	-17%
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>4.243</b>	<b>3.697</b>	<b>15%</b>
<b>Kortfristede aktiver</b>				
Varebeholdninger	2.1	1.092	1.074	2%
Tilgodehavender fra salg	2.1	889	989	-10%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	20	37	-46%
Øvrige tilgodehavender	2.1	240	254	-6%
Værdipapirer	4.6	435	465	-6%
Likvider		187	119	57%
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>		<b>2.863</b>	<b>2.938</b>	<b>-3%</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>7.106</b>	<b>6.635</b>	<b>7%</b>

(mEUR)	Note	2019	2018*	Udvikling
<b>Passiver</b>				
<b>Egenkapital</b>				
Kollektiv kapital		1.894	1.814	4%
Individuel kapital		498	456	9%
Andre egenkapitalkonti		-72	-89	-19%
Foreslået efterbetaling til ejere		127	290	-56%
<b>Egenkapital tilhørende Arla Foods ambas ejere</b>		<b>2.447</b>	<b>2.471</b>	<b>-1%</b>
Minoritetsinteresser		47	48	-2%
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>2.494</b>	<b>2.519</b>	<b>-1%</b>
<b>Forpligtelser</b>				
<b>Langfristede forpligtelser</b>				
Pensionsforpligtelser	4.7	249	224	11%
Hensatte forpligtelser	3.4	23	17	35%
Udskudt skat	5.1	81	84	-4%
Lån	4.2	1.951	1.369	43%
<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>		<b>2.304</b>	<b>1.694</b>	<b>36%</b>
<b>Kortfristede forpligtelser</b>				
Lån	4.2	776	860	-10%
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.158	1.169	-1%
Hensatte forpligtelser	3.4	9	11	-18%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	86	85	1%
Aktuel skat		5	5	0%
Øvrige kortfristede forpligtelser		274	292	-13%
<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>		<b>2.308</b>	<b>2.422</b>	<b>-6%</b>
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>4.612</b>	<b>4.116</b>	<b>12%</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>7.106</b>	<b>6.635</b>	<b>7%</b>

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

# EGENKAPITAL

(mEUR)	Kollektiv kapital		Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti			I alt for minoritetsinteresser	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt efter minoritetsinteresser
	Kapitalkonto	Henlæggelse til særlige formål	Konsolideret individuel kapital	Leverance-baserede ejerbeviser	Individuel indskudskapital	Efterbetaling	Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter	Reserve for dagsværdi gennem anden totalindkomst	Reserve for valutakursreguleringer			
<b>Egenkapital 1. januar 2019</b>	<b>928</b>	<b>886</b>	<b>222</b>	<b>72</b>	<b>162</b>	<b>290</b>	<b>-72</b>	<b>14</b>	<b>-31</b>	<b>2.471</b>	<b>48</b>	<b>2.519</b>
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Henlæggelse til særlige formål	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Konsolideret individuel kapital	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>123</b>	<b>61</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>311</b>	<b>12</b>	<b>323</b>
Anden totalindkomst	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>-39</b>	<b>123</b>	<b>61</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>127</b>	<b>-22</b>	<b>-2</b>	<b>41</b>	<b>289</b>	<b>12</b>	<b>301</b>
Udbetaling til ejere	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Udbytte til minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Efterbetaling vedrørende 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Valutakursreguleringer	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-12</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-290</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-313</b>	<b>-13</b>	<b>-326</b>
<b>Egenkapital 31. december 2019</b>	<b>885</b>	<b>1.009</b>	<b>271</b>	<b>68</b>	<b>159</b>	<b>127</b>	<b>-94</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2.447</b>	<b>47</b>	<b>2.494</b>
<b>Egenkapital 1. januar 2018</b>	<b>895</b>	<b>886</b>	<b>243</b>	<b>79</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>-75</b>	<b>17</b>	<b>-19</b>	<b>2.333</b>	<b>36</b>	<b>2.369</b>
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	287	-	-	-	287	-	287
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>11</b>	<b>301</b>
Anden totalindkomst	19	-	-	-	-	-	3	-3	-12	7	1	8
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>-12</b>	<b>297</b>	<b>12</b>	<b>309</b>
Udbetaling til ejere	-	-	-17	-6	-15	-	-	-	-	-38	-	-38
Udbytte til minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Køb af minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Efterbetaling vedrørende 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-121	-	-121
Valutakursreguleringer	14	-	-4	-1	-3	-6	-	-	-	-	-	-
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-21</b>	<b>-7</b>	<b>-18</b>	<b>-127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-159</b>	<b>-</b>	<b>-159</b>
<b>Egenkapital 31. december 2018</b>	<b>928</b>	<b>886</b>	<b>222</b>	<b>72</b>	<b>162</b>	<b>290</b>	<b>-72</b>	<b>14</b>	<b>-31</b>	<b>2.471</b>	<b>48</b>	<b>2.519</b>



# EGENKAPITAL (FORTSAT)

## Egenkapitalens sammensætning

Egenkapitalkonti, som reguleres af vedtægterne, kan opdeles i tre hovedkategorier: kollektiv kapital, individuel kapital og andre egenkapitalkonti. Hver enkelt type konto er nærmere beskrevet nedenfor:

### Kollektiv kapital

Kollektiv kapital er grundlæggende ufordelt på de enkelte medlemmer og består af en kapitalkonto og en konto for henlæggelse til særlige formål. Kapitalkontoen udgør et stærkt fundament for Arlas egenkapital, da kontoen i henhold til den på side 70 beskrevne ikke-forringelsesklausul ikke kan anvendes til udbetaling til ejerne. Henlæggelse til særlige formål er en konto, som i ekstraordinære situationer kan anvendes til at kompensere ejerne for tab eller nedskrivninger, som påvirker resultatdisponeringen. Beløb, der overføres fra den årlige resultatdisponering til den kollektive kapital, indregnes på denne konto.

### Individuel kapital

Individuel kapital er kapital, der er overført til ejerne baseret på den mængde mælk, de hver især leverer. Individuel kapital består af konsolideret individuel kapital, leverancebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital. Beløb, som registreres på disse konti, vil, under forudsætning af at de godkendes af repræsentantskabet, blive udbetalt, hvis ejeren forlader andelsselskabet. Beløb, der er allokeret til den konsoliderede individuelle kapital som en del af den årlige resultatdisponering, er rentebærende. Også kontoen for foreslået efterbetaling, der vil blive udbetalt efter godkendelse af årsrapporten, betegnes som individuel kapital.

### Andre egenkapitalkonti

Andre egenkapitalkonti er konti som beskrevet ifølge IFRS. Disse omfatter blandt andet reserve for værdireguleringer af sikringsinstrumenter, reserve for dagsværdiregulering af visse finansielle aktiver og reserve for valutakursreguleringer.

### Minoritetsinteresser

Minoritetsinteresser omfatter den andel af koncernens egenkapital, der tilhører indehaverne af minoritetsinteresser i koncernselskaber.



### Egenkapitalandel på 34 procent

Egenkapitalen faldt med 25 millioner EUR i 2019 sammenlignet med sidste år.

### Anden totalindkomst

Anden totalindkomst omfatter omsætning og omkostninger samt gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, typisk fordi de endnu er ikke realiseret. Anden totalindkomst udgjorde en nettoomkostning på 22 millioner EUR som følge af aktuariemæssige tab på pensioner, negative værdireguleringer af sikringsinstrumenter samt positive værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta.

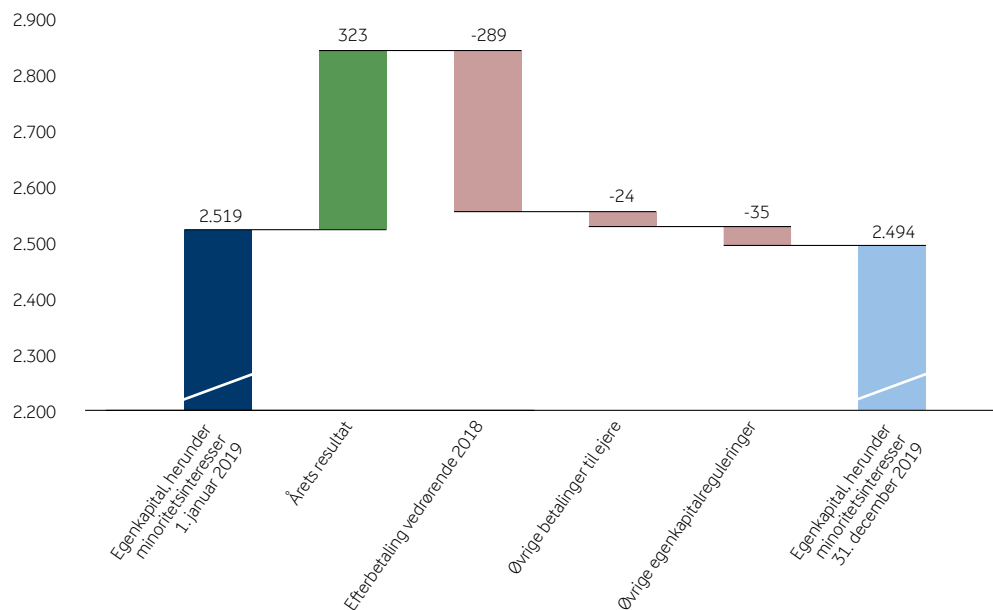
### Betalinger til og fra ejere

I marts 2019 blev der udbetalt en ekstraordinær efterbetaling for 2018 på i alt 289 millioner EUR. Desuden blev der udbetalt 24 millioner EUR til ejere, der udtrådte af andelsselskabet.

Bestyrelsen foreslår at udbetale 127 millioner EUR i marts 2020 som efterbetaling for 2019. Det forventes endvidere, at der vil blive udbetalt 19 millioner EUR til udtrædende ejere i 2020. Læs mere om udviklingen i ejerkredsen på side 36.

## Udvikling i egenkapitalen

(mEUR)



# EGENKAPITAL (FORTSAT)

## Bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

### Kollektiv kapital

På *kapitalkontoen* indregnes regnskabstekniske poster såsom aktuariemæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger, effekter ved køb og salg af minoritetsinteresser i datterselskaber og valutakursdifferencer i egenkapitalinstrumenter udstedt til ejerne. Endvidere er kapitalkontoen påvirket af aftalte indbetalinger fra nye ejere af andelsselskabet.

Den årlige resultatdisponering til den kollektive kapital er indregnet under *henlæggelse til særlige formål*. Den kan efter forslag fra bestyrelsen anvendes af repræsentantskabet til fuld eller delvis udligning af væsentlige, ekstraordinære tab eller nedskrivninger i henhold til vedtægternes § 20.1 (iii).

### Individuel kapital

Instrumenter vedrørende individuel kapital er reguleret i vedtægternes § 20 og de generelle medlemsbetingelser.

Egenkapitalinstrumenter udstedt som *konsolideret individuel kapital* vedrører beløb overført som en del af den årlige resultatdisponering. Indeståender på de enkelte konti forrentes med 12-måneders CIBOR + 1,5 procent, der godkendes og udbetales sammen med efterbetalingen i forbindelse med den årlige resultatdisponering.

*Leverancebaserede ejerbeviser* er egenkapitalinstrumenter udstedt til de oprindelige danske og svenske ejere. Udstedelse af disse instrumenter ophørte i 2010.

*Individuel indskudskapital* er egenkapitalinstrumenter udstedt i forbindelse med fusioner med andelsselskaber, og når nye ejere indtræder i selskabet.

Indeståender på leverancebaserede ejerbeviser og individuelle indskudskapitalinstrumenter forrentes ikke.

Indestående på konsolideret individuel kapital, leverancebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital kan udbetales over tre år efter udtræden af Arla Foods amba i overensstemmelse med vedtægterne med forbehold for repræsentantskabets godkendelse. Indeståender er anført i den valuta, som er relevant for det land, hvori ejerne er registreret. Valutakursreguleringer beregnes årligt, og effekten overføres til kapitalkontoen.

*Den foreslåede efterbetaling* til ejere indregnes særskilt i egenkapitalen, indtil den godkendes af repræsentantskabet.

### Andre egenkapitalkonti

*Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter* omfatter dagsværdireguleringen af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, og hvor den sikrede transaktion endnu ikke er realiseret.

*Reserve for dagsværdireguleringer via anden totalindkomst* omfatter dagsværdireguleringer af realkreditobligationer, der er klassificeret som finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst.

*Reserve for valutakursreguleringer* omfatter valutakursdifferencer ved omregning af udenlandske virksomheders regnskaber, herunder værdireguleringer vedrørende aktiver og passiver, som udgør en del af koncernens nettoinvestering, samt værdireguleringer vedrørende sikringstransaktioner, der kurssikrer koncernens nettoinvestering.

### Ikke-forringelsesklausul

Ifølge vedtægterne kan der ikke ske udbetalinger til ejere fra Arla Foods amba, som forringer summen af virksomhedens kapitalkonto og egenkapitalkonti i henhold til loven og IFRS. Ikke-forringelsesklausulen vurderes på baggrund af den seneste årsrapport aflagt i henhold til IFRS. Individuelle kapitalkonti og henlæggelse til særlige formål er ikke omfattet af ikke-forringelsesklausulen.

### Minoritetsinteresser

Datterselskabernes poster indregnes fuldt ud i koncernregnskabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber, som ikke er 100 procent ejet, indregnes som en del af henholdsvis koncernens resultat og egenkapital, men vises særskilt.

Minoritetsinteresser måles ved første indregning enten til dagsværdien af ejerandelen eller til den forholds-mæssige andel af dagsværdien af de købte virksomheders identificerede aktiver, passiver og eventualforpligtelser. Målingen af minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion.

# PENGESTRØMME

(mEUR)	Note	2019	2018*
EBITDA		837	767
Tilbageførsel af andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-34	-29
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	79	90
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		-37	-73
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		16	-43
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		8	11
Betalte renter		-69	-46
Modtagne renter		3	1
Betalt skat	5.1	-30	-29
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>		<b>773</b>	<b>649</b>
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-52	-55
Investering i materielle aktiver	3.2	-425	-383
Salg af materielle aktiver	3.2	21	13
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-456	-425
Salg af finansielle aktiver		37	44
Køb af virksomheder	3.5	-168	-51
Salg af virksomheder	3.5	16	-
Finansielle investeringsaktiviteter		-115	-7
<b>Pengestrømme fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-571</b>	<b>-432</b>

(mEUR)	Note	2019	2018*
<b>Finansiering</b>			
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-289	-121
Ind- og udbetalinger fra egenkapital vedrørende individuelle kapitalinstrumenter		-24	-38
Udbetalt til minoritetsinteresser		-15	-
Lån optaget, netto	4.2.c	295	5
Betaling af leasinggæld	4.2.c	-66	-
Indbetaling til pensionsordninger	4.2.c	-37	-37
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>-136</b>	<b>-191</b>
<b>Nettopengestrømme</b>		<b>66</b>	<b>26</b>
Likvider 1. januar		119	91
Valutakursregulering af likvide beholdninger		2	2
<b>Likvider 31. december</b>		<b>187</b>	<b>119</b>
<b>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		773	649
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-456	-425
<b>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>		<b>317</b>	<b>224</b>
<b>Frie pengestrømme</b>			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		773	649
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-571	-432
<b>Frie pengestrømme</b>		<b>202</b>	<b>217</b>

\* Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

# PENGESTRØMME (FORTSAT)



## Solide pengestrømme fra driftsaktiviteter og øgede investeringer

Frie pengestrømme fra driften er de likvide beholdninger, som virksomhedens normale drift genererer. Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med 19 procent til 773 millioner EUR sammenlignet med 649 millioner EUR sidste år. Den forbedrede nettoarbejdskapital bidrog med en positiv likviditet på 79 millioner EUR. Desuden bidrog implementeringen af den nye regnskabsstandard IFRS 16 vedrørende leasing med 66 millioner EUR til pengestrømme fra driftsaktiviteter.

Efter driftsinvesteringer på 456 millioner EUR, der skyldes højere CAPEX-investeringer, sammenlignet med 425 millioner EUR sidste år udgjorde frie pengestrømme fra driften 317 millioner EUR.

Frie pengestrømme er et udtryk for de likvide beholdninger, som genereres efter investeringsaktiviteter. Som følge af vores investeringsaktiviteter, primært i forbindelse med købet af Mondeléz Internationals osteforretning i Mellemøsten og Nordafrika, udgjorde de frie pengestrømme 202 millioner EUR.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde -136 millioner EUR. Der blev foretaget en ekstraordinært høj efterbetaling på 289 millioner EUR relateret til resultatdisponeringen for 2018. Yderligere blev der udbetalt 24 millioner EUR i individuel kapital til ejere, der udtrådte af andelsselskabet.

Likvider udgjorde pr. 31. december 2019 187 millioner EUR mod 119 millioner EUR året før.

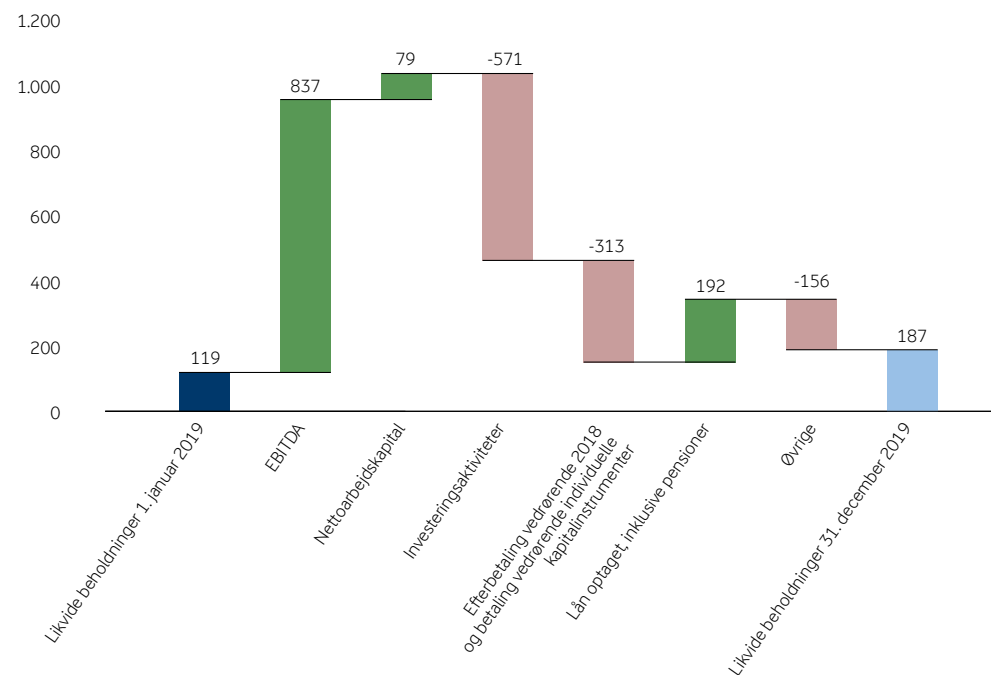


## Anvendt regnskabspraksis

Den konsoliderede pengestrømsopgørelse præsenteres efter den indirekte metode, hvor pengestrømme fra driftsaktiviteter opgøres ved at regulere EBITDA for effekten af poster uden likviditetsvirkning, som for eksempel ikke-udloddede resultater i joint ventures og associerede virksomheder, ændringer i arbejdskapitalposter og andre poster uden likviditetsvirkning.

## Udvikling i pengestrømme

(mEUR)





# INTRODUKTION TIL NOTER

De følgende afsnit indeholder yderligere oplysninger til supplerung af hovedregnskabet.

## Grundlag for aflæggelse

Årsrapporten er baseret på koncernens månedsrapportering. Koncernhederne skal aflægge regnskab under anvendelse af standardregnskabsprincipper i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU.

Oplysningerne i årsrapporten klassificeres i ensartede poster i årsregnskabet som krævet i IAS 1. Yderligere oplysninger om grundlaget for aflæggelsen og anvendt regnskabspraksis findes i note 5.6.

## Alternative resultatmål

Koncernen fremlægger en række resultatindikatorer (KPI'er) som supplement til de regnskabstal, der beregnes og præsenteres i overensstemmelse med IFRS. Nogle af disse klassificeres som alternative resultatmål, hvor Arlaintjeningen er den vigtigste.

Yderligere oplysninger om Arlaintjeningen og andre alternative resultatmål findes i note 1.4 og i ordlisten på side 135-136.

## Anvendelse af væsentlighed

Ved udarbejdelsen af årsrapporten fokuseres der på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter.

Oplysninger, der er påkrævet i henhold til IFRS, indregnes i årsrapporten, medmindre oplysningerne anses for uvæsentlige for brugerne af årsrapporten. Væsentlighedskriteriet anvendes dog ikke for poster, som skal oplyses med henblik på kontrol.

## Valutaeksponering

Koncernens finansielle stilling er i væsentlig grad eksponeret for valutaer, både på grund af transaktioner foretaget i anden valuta end EUR og som følge af omregning af regnskaber fra enheder, der ikke er en del af eurosamarbejdet. Den væsentligste eksponering relaterer sig

til regnskaber fra enheder, der opererer med GBP og SEK, og transaktioner vedrørende salg i USD eller USD-relaterede valutaer. Yderligere oplysninger findes i note 4.3.2.

## Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

I forbindelse med aflæggelsen af koncernregnskabet skal ledelsen foretage regnskabsmæssige skøn og vurderinger, der påvirker indregningen og målingen af koncernens aktiver, forpligtelser, indtægter og omkostninger. De udførte skøn og vurderinger er baseret på historiske erfaringer og andre faktorer. I sagens natur er disse forbundet med usikkerhed og uforudsigelighed, hvilket kan have en betydelig indvirkning på de beløb, der er indregnet i koncernregnskabet. De væsentligste regnskabsmæssige skøn vedrører:

### Måling af omsætning og rabatter

Omsætningen med fradrag af rabatter indregnes, når varerne overføres til kunderne. Skønnene anvendes ved måling af periodiseringer vedrørende rabatter og andre salgsfremmende foranstaltninger. Hovedparten af rabatterne beregnes på grundlag af vilkår aftalt med kunden. For nogle kundeforhold afhænger den endelige afregning af rabatten af fremtidige mængder, priser og andre foranstaltninger. Der er således til en vis grad et element af usikkerhed i forbindelse med den præcise værdi. Yderligere oplysninger findes i note 1.1.

### Værdiansættelse af goodwill

Der anvendes skøn ved vurderingen af nytteværdien af goodwill. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Der foretages væsentlige skøn ved vurderingen af forventede fremtidige pengestrømme og bestemmelse af diskonteringsfaktorer. Størstedelen af goodwill allokere til aktiviteter i Storbritannien. I betragtning af den fortsatte usikkerhed om de potentielle konsekvenser af Brexit er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill, i sagens natur mere usikre. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

## Vurdering af indflydelsen og klassifikationen af kapitalandele

Koncernen har via repræsentation betydelig indflydelse i COFCO Dairy Holdings Limited og China Mengniu Dairy Company Limited. På det grundlag er kapitalandelen klassificeret som en associeret virksomhed. Yderligere oplysninger findes i note 3.3.

### Værdiansættelse af varebeholdninger

Vurderingen af varebeholdningernes netto-realiseringsværdi er baseret på et skøn. Først og fremmest omfatter dette en vurdering af forventede fremtidige markedspriser og kvaliteten af visse produkter inden for ostekategorien, hvoraf nogle skal modne i op til to år. Yderligere oplysninger findes i note 2.1.

### Værdiansættelse af pensionsordninger

Der foretages skøn, når der skal fastsættes aktuarmæssige forudsætninger som diskonteringsfaktor, forventede fremtidige lønstigninger, inflation og dødelighed. De aktuarmæssige forudsætninger varierer fra land til land baseret på nationale økonomiske og sociale forhold. De fastsættes under anvendelse af tilgængelige markedsdata og sammenlignes med benchmarks for at sikre, at de fastsættes konstant fra år til år og i overensstemmelse med bedste praksis. Yderligere oplysninger findes i note 4.7.

## NOTE 1.1 OMSÆTNING



### Styrket salg på internationale vækstmarkeder og forbedrede brandpositioner

Omsætningen steg med 1,0 procent til 10.527 millioner EUR sammenlignet med 10.425 millioner EUR sidste år, primært som følge af valutaer og M&A-aktiviteter. Den underliggende stabile omsætning afspejler et styrket salg på de internationale vækstmarkeder og et større salg af brandede produkter i Europa, som modsvares af lavere volumen i mindre rentable private label-aktiviteter. Arla Foods Ingredients oplevede også en næsten tocifret vækst i salget.

Omsætningen for strategiske brands steg med 5,1 procent sammenlignet med 3,1 procent sidste år, drevet af Arla®, Lurpak®, Puck® og andre understøttede brands. Prisniveauet faldt med 0,3 procent for hele året.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 60,3 procent af den samlede omsætning, sammenlignet med 62,4 procent sidste år. Omsætningen for strategiske brands i Europa steg med 2,9 procent på alle markeder. Den brandede produktvolumen steg til 53,0 procent af omsætningen sammenlignet med 50,4 procent sidste år. Til trods for en højere branded produktvolumen faldt omsætningen i Europa med 154 millioner EUR, drevet af negative effekter af lavere private label-volumener og i mindre grad af priser og valutaer. Denne udvikling modsvares delvis af helårseffekten af købet af Yeo Valley Dairies Ltd i Storbritannien i 2018 og frasalget af de resterende Allgäu-aktiviteter i Tyskland.

International tegnede sig for 17,1 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 15,1 procent sidste år. Omsætningen for strategiske brands i International udgjorde 82,7 procent af omsætningen sammenlignet med 85,0 procent sidste år. Omsætningen i International steg med 226 millioner EUR, drevet primært af højere volumen.

Omsætningen i International var positivt påvirket af købet af Mondeléz Internationals osteforretning i Mellemøsten og Nordafrika samt valutaer, primært på grund af udviklingen i USD.

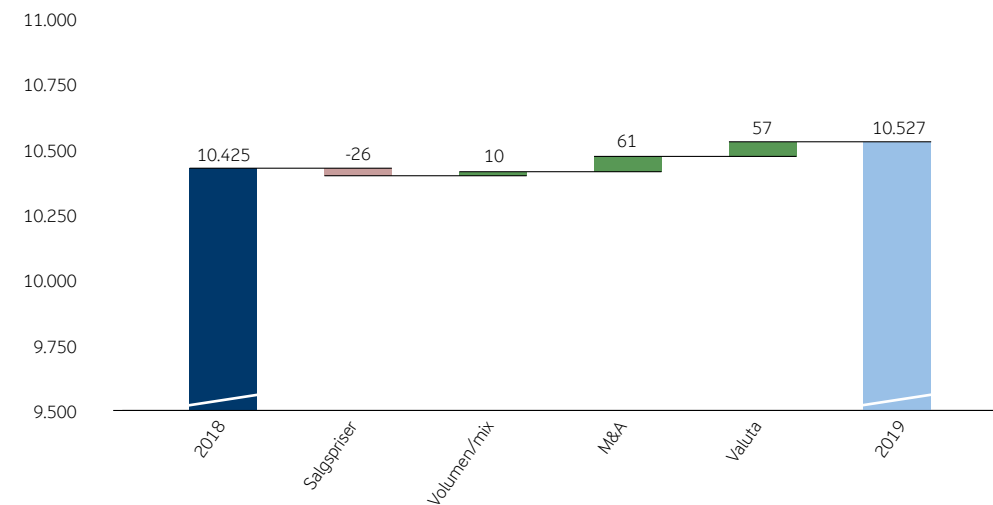
Arla Foods Ingredients stod for 7,1 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 6,3 procent sidste år. Omsætningen steg som følge af større salg af værdiforædlede produkter inden for ingrediensområdet, højere priser og helårseffekten af købet af de resterende 50 procent i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina i 2018.

Trading og øvrige forretningsområder udgjorde 15,8 procent af den samlede omsætning og faldt med 1,7 procent til 1.662 millioner EUR mod 1.690 millioner EUR sidste år.

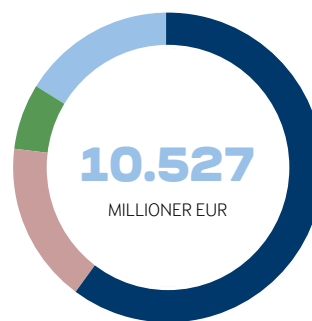
M&A-aktiviteter, herunder køb af Kraft-osteforretningen i Mellemøsten og Nordafrika samt frasalget af de resterende Allgäu-aktiviteter i Tyskland, der begge fandt sted i 2019, kombineret med helårseffekten af køb i 2018, bidrog til en omsætningsstigning på 61 millioner EUR.

Den samlede omsætning var positivt påvirket af valutakursudviklinger på 57 millioner EUR, der primært var drevet af USD.

### Udvikling i omsætningen (mEUR)

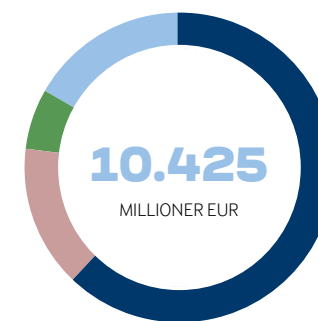


### Omsætning fordelt på forretningsområder, 2019



■ Europa 60%  
■ International 17%  
■ Arla Foods Ingredients 7%  
■ Trading og øvrigt salg 16%

### Omsætning fordelt på forretningsområder, 2018



■ Europa 62%  
■ International 15%  
■ Arla Foods Ingredients 6%  
■ Trading og øvrigt salg 17%

## NOTE 1.1 OMSÆTNING (FORTSAT)

Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande (mEUR)	2019	2018	Andel af omsætningen i 2019
Storbritannien	2.716	2.725	26%
Sverige	1.464	1.481	14%
Tyskland	1.343	1.447	13%
Danmark	1.054	1.094	10%
Holland	507	507	5%
China	331	276	3%
Finland	324	320	3%
Saudi-Arabien	282	244	3%
Belgien	211	240	2%
USA	176	171	2%
Øvrige*	2.119	1.920	19%
<b>I alt</b>	<b>10.527</b>	<b>10.425</b>	

\*Øvrige lande omfatter blandt andet Oman, Canada, De Forenede Arabiske Emirater, Spanien, Frankrig og Australien.

Tabel 1.1.a viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af forretningsområderne på side 23-28.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands (mEUR)	2019	2018
Arla®**	3.033	2.875
Lurpak®**	588	561
Puck®**	363	352
Castello®**	179	179
Mælkebaserede drikkevare-brands**	207	187
Øvrige understøttede brands	452	437
Arla Foods Ingredients	710	652
Ikke-strategiske brands og øvrige	4.995	5.182
<b>I alt</b>	<b>10.527</b>	<b>10.425</b>

\*\*Inkluderet i omsætning for strategiske brands



### Anvendt regnskabspraksis

Al omsætning hidrører fra kontrakter med kunder om produktion og levering af mejeriprodukter på tværs af forskellige produktkategorier og i en række geografiske områder. Omsætningen fordelt på forretningsområder eller markeder er baseret på koncernens interne regnskabsaflæggelse.

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når leveringsforpligtelsen er opfyldt, og når samtlige forpligtelser i kontrakten er opfyldt. Dette defineres som det tidspunkt, hvor kontrollen med produkterne er overdraget til køber, og omsætningsbeløbet kan måles pålideligt og forventes modtaget. Overdragelse af kontrol til kunder finder sted på handelsaftalevilkår, hvilket vil sige Incoterms, og kan variere afhængigt af kunden eller branchen.

Omsætningen omfatter faktureret salg for året med fradrag af kundespecifikke betalinger såsom salgsrabatter, kontantrabatter, listing fees, kampagner, moms og afgifter. Kontrakter med kunder kan indeholde forskellige typer rabatter. Beregningen af rabatter er baseret på historiske erfaringer med henblik på at kunne indregne omsætningen korrekt.

Omsætning indregnes endvidere kun, når der er stor sandsynlighed for, at der ikke vil ske en væsentlig tilbageførsel af denne. Dette er generelt tilfældet, når kontrollen med produktet er overdraget til kunden, henset ligeledes til eventuelle rabatter.

Størstedelen af alle kontrakter har korte betalingsbetingelser på gennemsnitligt 35 dage. Derfor er regulering af den faktiske salgspris med hensyn til et finansierings-element i kontrakterne ikke nødvendig.



### Usikkerheder og skøn

Omsætningen med fradrag af rabatter indregnes, når varerne overføres til kunderne. Skønnene anvendes ved måling af periodiseringer vedrørende rabatter og andre salgsfremmende foranstaltninger. Hovedparten af rabatterne beregnes på grundlag af vilkår aftalt med kunden. For nogle kundeforhold afhænger den endelige afregning af rabatten af fremtidige salgsvolumener og priser samt andre foranstaltninger. Der er således til en vis grad et element af usikkerhed i forbindelse med den præcise værdi.

Da Arlas primære forretning består i salg af friske mejeriprodukter, forekommer returnering af varer kun meget sjældent, og oplysninger herom er derfor ikke medtaget i årsrapporten.

Arla har indgået kontrakter om salg af rå mælk svarende til cirka 219 millioner EUR i 2020 og cirka 119 millioner EUR i 2021 og de efterfølgende år, baseret på den aktuelle mælkepris.

## NOTE 1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER



### Calcium reducerer omkostningerne

Driftsomkostningerne udgjorde 10.130 millioner EUR og var stort set på samme niveau som sidste år.

Produktionsomkostningerne faldt med 0,2 procent til 8.325 millioner EUR i forhold til 8.341 millioner EUR sidste år. Eksklusive omkostninger til rå mælk faldt produktionsomkostningerne til 3.499 millioner EUR sammenlignet med 3.534 millioner EUR sidste år. På trods af et øget fokus på salg af brandede produkter, hvilket resulterede i en volumen/mix-effekt på 57 millioner EUR i yderligere omkostninger, gav Calcium-initiativerne besparelser i produktionen. Læs mere om Calcium på side 17-18. På grund af en stigning i mælkeprisen steg varebeholdningerne med 11 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Endelig steg produktionsomkostningerne med 30 millioner EUR som følge af M&A-aktiviteter.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 4,0 procent til 1.416 millioner EUR sammenlignet med 1.362 millioner EUR sidste år, primært som følge af højere transport- og lønomkostninger, der delvist blev opvejet af lavere markedsføringsomkostninger. Omkostninger til forskning og udvikling udgjorde 66 millioner EUR sammenlignet med 47 millioner EUR sidste år. Derudover blev 13 millioner EUR aktiveret i forbindelse med udviklingsaktiviteter.

Administrationsomkostningerne faldt med 7,8 procent til 389 millioner EUR mod 422 millioner EUR sidste år, hovedsageligt som følge af stram omkostningsstyring og engangsposter i 2018.

#### Omkostninger til rå mælk

Omkostningerne til rå mælk steg til 4,826 millioner EUR sammenlignet med 4,807 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldes højere gennemsnitlige acontomælkepriser til ejerne, der blev opvejet af lavere mængder anden købt mælk.

#### Ejermælk

Omkostningerne til ejermælk steg med 32 millioner EUR. Den gennemsnitlige acontomælkepris øgede omkostningerne med 54 millioner EUR, mens de lidt lavere mængder reducerede omkostningerne med 22 millioner EUR.

#### Anden mælk

Omkostningerne til anden mælk faldt med 13 millioner EUR som følge af lavere mængder. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav.

#### Personaleomkostninger og FTE

Personaleomkostningerne steg med 2,4 procent til 1.276 millioner EUR sammenlignet med 1.246 millioner EUR sidste år. Personaleomkostningerne steg som følge af tilgang af FTE'er i forbindelse med køb af nye selskaber, insourcing af transportaktiviteter, inflation og nye principper for feriegodtgørelse i Danmark.

Personaleomkostningerne inden for produktion og salg og distribution steg med henholdsvis 2,7 procent og 7,3 procent, mens personaleomkostningerne i administrationen faldt med 6,1 procent. Det samlede antal FTE'er faldt til 19.174 på trods af en betydelig ekspansion og opkøb i International og Arla Foods Ingredients.

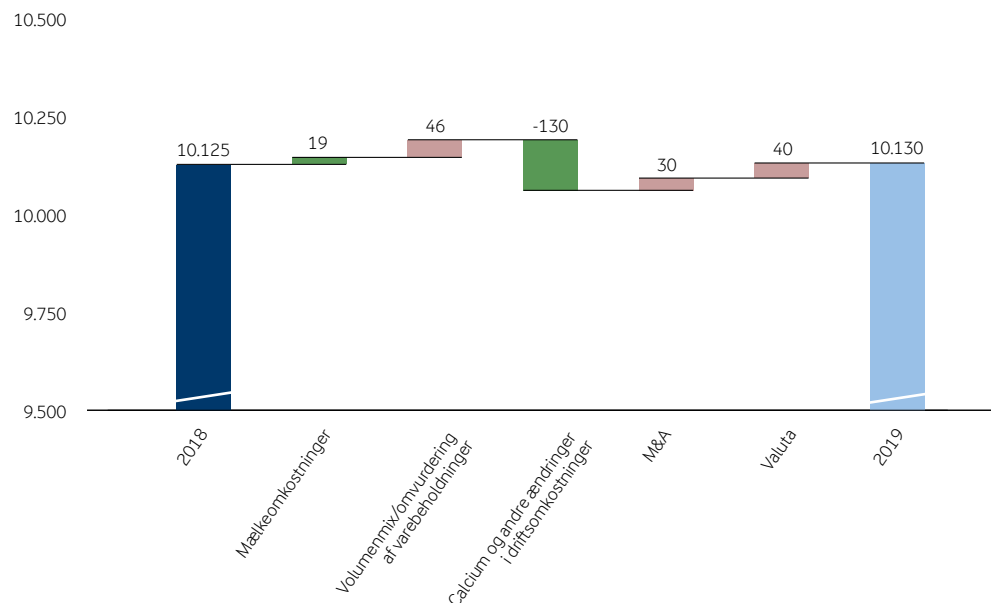
#### Markedsføringsomkostninger

Markedsføringsomkostningerne faldt med 4,9 procent til 250 millioner EUR sammenlignet med 263 millioner EUR sidste år. Forsat fokus på effektivitetsforbedringer hjulpet på vej af Calcium-transformationsprogrammet, herunder insourcing og opskalering af vores interne studie "The Barn", gjorde det muligt for os at reducere omkostningerne. Vigtige markedsføringsresultater omfattede den fortsatte styrkelse af Arla-brandet gennem "Indre styrke", lanceringen af Lurpak® Butterbox i Storbritannien, og at vi nåede milepælen for digitalt engagement på 500 millioner et år tidligere end planlagt. Læs mere på side 22.

#### Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger steg med 18,7 procent til 431 millioner EUR sammenlignet med 363 millioner EUR sidste år. Dette skyldtes primært implementeringen af den nye regnskabsstandard vedrørende leasing, IFRS 16, samt et højere CAPEX-niveau.

### Udvikling i driftsomkostninger (mEUR)





## NOTE 1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER (FORTSAT)

**Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktion og type**  
(mEUR)

	2019	2018*
Produktionsomkostninger	8.325	8.341
Salgs- og distributionsomkostninger	1.416	1.362
Administrationsomkostninger	389	422
<b>I alt</b>	<b>10.130</b>	<b>10.125</b>

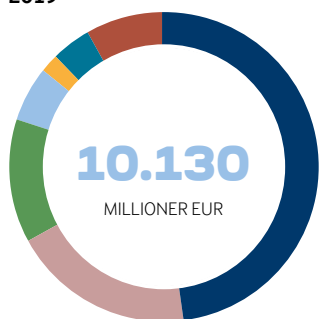
*Specifikation:*

	2019	2018*
Indvejet rå mælk	4.826	4.807
Øvrige produktionsmaterialer*	1.911	1.945
Personaleomkostninger	1.276	1.246
Transportomkostninger	570	560
Markedsføringsomkostninger	250	263
Af- og nedskrivninger	431	363
Øvrige omkostninger***	866	941
<b>I alt</b>	<b>10.130</b>	<b>10.125</b>

\*\*Øvrige produktionsmaterialer omfatter emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer og ændring i varebeholdninger

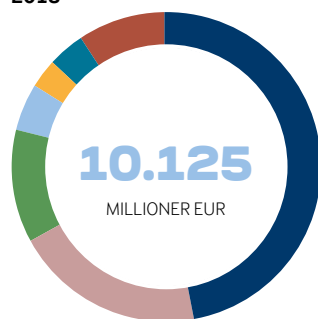
\*\*\*Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, forsyning og IT

**Omkostninger fordelt på type, 2019**



- Indvejet rå mælk 48%
- Øvrige produktionsmaterialer\* 19%
- Personaleomkostninger 13%
- Transportomkostninger 6%
- Markedsføringsomkostninger 2%
- Af- og nedskrivninger 4%
- Øvrige omkostninger\*\* 8%

**Omkostninger fordelt på type, 2018**



- Indvejet rå mælk 47%
- Øvrige produktionsmaterialer\* 20%
- Personaleomkostninger 12%
- Transportomkostninger 5%
- Markedsføringsomkostninger 3%
- Af- og nedskrivninger 4%
- Øvrige omkostninger\*\* 9%

**Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk**

	2019		2018	
	Indvejet i mkg	mEUR	Indvejet i mkg	mEUR
Ejermælk	12.382	4.318	12.446	4.286
Anden mælk	1.323	508	1.457	521
<b>I alt</b>	<b>13.705</b>	<b>4.826</b>	<b>13.903</b>	<b>4.807</b>

**Tabel 1.2.c Personaleomkostninger**  
(mEUR)

	2019	2018
Lønninger og vederlag	1.089	1.055
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	79	74
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	3	11
Øvrige omkostninger til social sikring	105	106
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.276</b>	<b>1.246</b>

Personaleomkostninger vedrører:

	2019	2018
Produktionsomkostninger	722	703
Salgs- og distributionsomkostninger	355	331
Administrationsomkostninger	199	212
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.276</b>	<b>1.246</b>

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere

	2019	2018
	19.174	19.190

**Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger**  
(mEUR)

	2019	2018*
Immaterielle aktiver, afskrivninger	64	57
Materielle aktiver inklusive leasingaktiver, afskrivninger	367	306
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>431</b>	<b>363</b>

*Af- og nedskrivninger vedrører:*

	2019	2018*
Produktionsomkostninger	310	277
Salgs- og distributionsomkostninger	74	40
Administrationsomkostninger	47	46
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>431</b>	<b>363</b>

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

## NOTE 1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

#### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger relateret til produktionen, herunder bevægelser i varebeholdninger og tilhørende omvurdering. Direkte omkostninger omfatter køb af mælk fra ejere, omkostninger til indgående transport, emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer, energiomkostninger og variable lønninger, der er direkte relateret til produktionen. Indirekte omkostninger omfatter andre omkostninger til produktionen af varer, herunder af- og nedskrivninger på materialer brugt i produktionen og øvrige omkostninger relateret til Supply Chain. Indkøb af mælk fra andelshaverne indregnes med acontopriserne for regnskabsperioden og indeholder således ikke efterbetaling, der klassificeres som udbytte til ejere og indregnes direkte under egenkapitalen.

#### Salgs- og distributionsomkostninger

Omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender, omkostninger til sponsorater, forskning og udvikling samt af- og nedskrivninger indregnes som salgs- og distributionsomkostninger. Salgs- og distributionsomkostninger omfatter markedsføringsudgifter, der er knyttet til investeringer i koncernens brands, samt udvikling af markedsføringskampagner, reklamer, udstillinger, sponsorater med videre.

#### Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger vedrører omkostninger til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontorhold, samt af- og nedskrivninger.

## NOTE 1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER



### Positiv valutaudvikling resulterede i negativ sikringseffekt

Øvrige driftsomkostninger, netto udgjorde 25 millioner EUR sammenlignet med øvrige driftsindtægter, netto på 75 millioner EUR sidste år. Faldet kan tilskrives negative virkninger af sikringsaktiviteter som følge af en positiv ændring i valutakurser, primært i USD. I 2018 havde bilæggelse af tvister og indregning af en gevinst ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af selskaber en positiv effekt på 76 millioner EUR. Øvrige poster omfatter nettoresultatet fra salg af overskudsenergi og effekten af andre poster, der ikke indgår i de normale mejeriaktiviteter.



### Anvendt regnskabspraksis

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger består af poster uden for almindelig mejeridrift. Disse omfatter poster såsom gevinster og tab ved bilæggelse af tvister, gevinster ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af selskaber, nettoresultatet fra finansielle sikringsaktiviteter og nettoresultatet fra produktion og salg af energi fra vores biogasanlæg. Endvidere omfatter de gevinster og tab ved afhændelse af anlægsaktiver, der ikke længere anvendes i vores mejeridrift.

**Tabel 1.3 Øvrige driftsindtægter, netto**  
(mEUR)

	2019	2018
Øvrige driftsindtægter	39	118
Øvrige driftsomkostninger	-64	-43
	-25	75
<b>Specifikation:</b>		
Bilæggelse af tvister	-	47
Gevinst ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af enheder	-	29
Effekt af sikringsaktiviteter, netto	-30	-5
Øvrige poster, netto	5	4
<b>Øvrige driftsindtægter i alt, netto</b>	<b>-25</b>	<b>75</b>

## NOTE 1.4 ARLAINDTJENING



### Konkurrencedygtig Arlaindtjening støttet af besparelser fra Calcium

Et vigtigt nøgletal for Arlas overordnede indtjening er Arlaindtjeningen. Dette er udtryk for den værdi, der tilføres hvert kilo mælk leveret af vores andelshavere. Arlaindtjeningen beregnes som den standardiserede acontomælkepris, som er indregnet i produktions-

omkostningerne, tillagt Arla Foods ambas andel af årets resultat divideret med den indvejede mælkemængde for 2019. Arlaindtjeningen var på 36,6 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 36,4 EUR-cent/kg ejermælk sidste år.

**Tabel 1.4 Arlaindtjening**

	2019			2018		
	mEUR	Volumen i mkg	EUR-cent/kg	mEUR	Volumen i mkg	EUR-cent/kg
Ejermælk	4.318	12.382	34,9	4.286	12.446	34,4
Regulering til standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein)			-0,8			-0,3
Arla Foods ambas andel af årets resultat	311		2,5	290		2,3
<b>I alt</b>		<b>12.382</b>	<b>36,6</b>		<b>12.446</b>	<b>36,4</b>

## NOTE 2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL



### Nettoarbejdskapital forbedret

Nettoarbejdskapitalen faldt med 71 millioner EUR til 823 millioner EUR, hvilket svarer til en forbedring på 7,9 procent sammenlignet med sidste år. Korrigeret for M&A- og valutaeffekter blev der frigjort likviditet fra nettoarbejdskapitalen på 109 millioner EUR. Denne positive udvikling skyldes Arlas løbende bestræbelser på at optimere nettoarbejdskapitalen, herunder gennem øget brug af globale indkøbsaftaler, forbedrede betalingsbetingelser og anvendelse af finansieringsordninger over for kunder og leverandører. Samlet set blev nettoarbejdskapitalen målt på de tre foregående måneder forbedret med 1,8 dage i forhold til sidste år.

Eksklusive gæld vedrørende ejermælk faldt nettoarbejdskapitalen med 103 millioner EUR.

#### Varebeholdninger

Varebeholdningerne steg med 18 millioner EUR til 1.092 millioner EUR sammenlignet med 1.074 millioner EUR sidste år. Eksklusive valuta- og M&A-effekter faldt varebeholdningerne med 13 millioner EUR. En kombination af lagerstyring i hele forretningen og stabile mælkepriser resulterede i, at varebeholdningerne lå på nogenlunde samme niveau som sidste år.

#### Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg faldt med 100 millioner EUR til 889 millioner EUR sammenlignet med 989 millioner EUR sidste år. Eksklusive valuta- og M&A-effekter faldt tilgodehavender fra salg med 115 millioner EUR. Faldet skyldes anvendelse af Supply Chain-finansieringsordninger, som tilbydes af kunder, og factoring-programmer for udvalgte kunder. Koncernen har anvendt disse programmer til at styre likviditeten og mindske kreditrisikoen vedrørende tilgodehavender fra salg.

Eksponering for kreditrisiko på tilgodehavender fra salg styres af koncernpolitikker. Kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de

aktuelle markedsvilkår. Koncernens kundeportefølje er kendetegnet ved stor spredning, hvad angår geografi, branche og kundernes størrelse. I 2019 var koncernen ikke ekstraordinært eksponeret for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingsevne, men alene for de generelle kreditrisici i detailbranchen. Læs mere om kreditrisiko i note 4.3.5.

Historisk set har nedskrivninger af uerholdelige beløb ligget på et relativt lavt niveau, hvilket også var tilfældet i 2019. Et tab på debitorer på 6 millioner EUR er indregnet i resultatopgørelsen sammenlignet med 2 millioner EUR sidste år.

#### Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld udgjorde 1.158 millioner EUR sammenlignet med 1.169 millioner EUR sidste år. Forsat anvendelse af globale kontrakter, fokus på betalingsbetingelser og anvendelse af Supply Chain-finansieringsordninger betød, at leverandørgæld og anden gæld var på samme niveau som sidste år.

Flere af Arlas strategiske leverandører deltager i Supply Chain-finansieringsordninger, hvor Supply Chain-finansieringsformidleren og relaterede pengeinstitutter fungerer som finansieringspartner. Når en leverandør deltager i en sådan ordning, har denne mulighed for, efter eget skøn og valg, at modtage forudbetaling fra finansieringspartneren baseret på de fakturaer, der sendes til Arla. Det forudsættes, at Arla har anerkendt og godkendt levering af varerne eller tjenesteydelserne og uigenkaldeligt har accepteret at betale fakturaen på forfaldsdatoen via finansieringspartneren. Forudbetalingen er en transaktion, der udelukkende finder sted mellem leverandøren og finansieringspartneren.

Arlas forpligtelse i denne forbindelse udgøres af fakturaen, der indregnes i leverandørgæld og anden gæld indtil forfaldsdatoen. Ordningen er en af mange komponenter i det overordnede forhold mellem Arla og koncernens

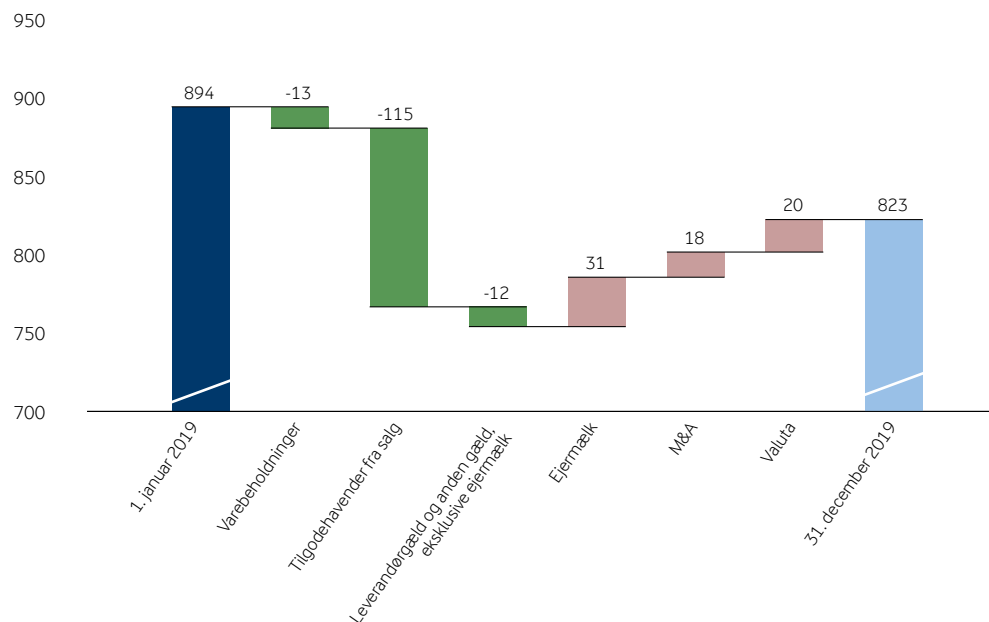
strategiske leverandører, som skal forbedre likviditeten for begge parter. Udvidede betalingsbetingelser er ikke en del af selve programmerne, men aftales direkte med leverandørerne. Likviditetsrisikoen for Arla ved ordningernes ophør er begrænset. Betalingsbetingelserne for leverandører, der deltager i ordningerne, er maksimalt 180 dage. Anvendelsen af Supply Chain-finansieringsordningerne var på samme niveau som sidste år og havde ingen væsentlig indvirkning på nettoarbejdskapitalen i forhold til sidste år.

#### Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender faldt med 14 millioner EUR til 240 millioner EUR sammenlignet med 254 millioner EUR sidste år. Øvrige tilgodehavender omfatter, men er ikke begrænset til, momstilgodehavender, indskud og tilskud.

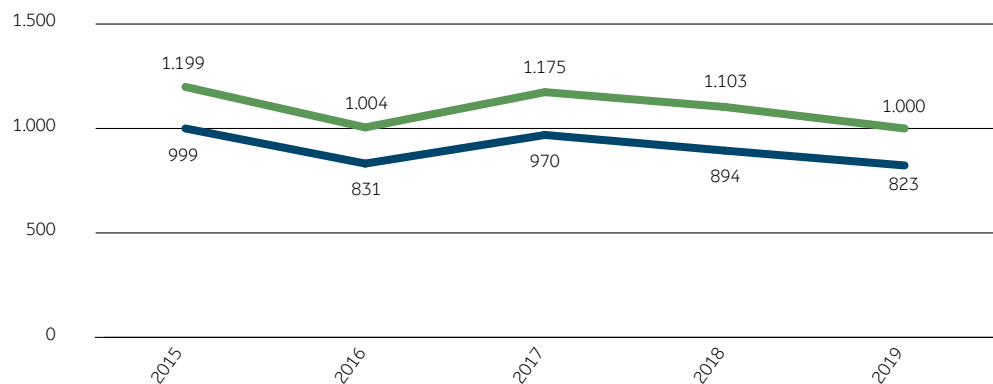
Øvrige kortfristede forpligtelser faldt med 38 millioner EUR til 254 millioner EUR mod 292 millioner EUR sidste år. Øvrige kortfristede forpligtelser omfatter HR-relateret gæld på 174 millioner EUR.

### Udvikling i nettoarbejdskapital (mEUR)



## NOTE 2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL (FORTSAT)

### Nettoarbejdskapital (mEUR)



■ Nettoarbejdskapital eksklusiv gæld vedrørende ejermælk  
■ Nettoarbejdskapital

### Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital (mEUR)

	2019	2018
Varebeholdninger	1.092	1.074
Tilgodehavender fra salg	889	989
Leverandørgæld og anden gæld	-1.158	-1.169
<b>Nettoarbejdskapital</b>	<b>823</b>	<b>894</b>

### Tabel 2.1.b Varebeholdninger (mEUR)

	2019	2018
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.112	1.099
Nedskrivninger	-20	-25
<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>1.092</b>	<b>1.074</b>
Råvarer og hjælpematerialer	279	260
Varer under fremstilling	339	332
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	474	482
<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>1.092</b>	<b>1.074</b>

### Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg (mEUR)

	2019	2018
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	904	1.000
Hensættelse til forventede tab	-15	-11
<b>Tilgodehavender fra salg i alt</b>	<b>889</b>	<b>989</b>

### Tabel 2.1.d Aldersprofil for tilgodehavender fra salg (mEUR)

	2019		2018	
	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab
Ikke forfaldne	703	0%	808	0%
Forfaldne under 30 dage	130	0%	131	0%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	39	5%	33	3%
Forfaldne over 90 dage	32	41%	28	29%
<b>Tilgodehavender fra salg i alt</b>	<b>904</b>		<b>1.000</b>	

Historisk set ligger andelen af forventede tab på udestående, der endnu ikke er forfaldne, eller som har været forfaldne i mindre end 30 dage, på under 1 procent.



## NOTE 2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

#### Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris opgjort efter FIFO-metoden eller nettorealiseringsværdien, hvor denne er lavere. Nettorealiseringsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes kurans og et skøn over salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

Kostprisen for råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Acontoprisen til Arlas ejere anvendes som anskaffelsesprisen for ejermælk.

Kostprisen for varer under fremstilling og fremstillede varer omfatter også en passende andel af de indirekte produktionsomkostninger, herunder afskrivninger, på grundlag af produktionsanlæggenes normale driftskapacitet.

#### Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes med det fakturerede beløb med fradrag af forventede tab efter den forenkede metode for beløb, som anses for uerholdelige (amortiseret

kostpris). Forventede tab opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme.

Forventede tab vurderes for større individuelle tilgodehavender eller i grupper på porteføljeniveau baseret på tilgodehavendernes alder og løbetid samt tidligere erfaringer med tab. De beregnede forventede tab korrigeres for specifikke væsentlige negative udviklinger i geografiske områder.

#### Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de fakturerede beløb.

#### Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser måles til amortiseret kostpris, der normalt svarer til det nominelle beløb.



### Usikkerheder og skøn

#### Varebeholdninger

Koncernen anvender månedlige standardomkostninger til beregning af varebeholdninger og reviderer alle indirekte produktionsomkostninger mindst én gang om året. Standardomkostninger revideres også, hvis de afviger væsentligt fra den faktiske kostpris for det individuelle produkt. En nøglekomponent i beregningen af standardomkostninger er kostprisen for mælkeproducenteres rå mælk. Denne fastsættes på grundlag af den gennemsnitlige acontomælkepris på produktionsdatoen for varebeholdninger.

Indirekte produktionsomkostninger beregnes på baggrund af relevante forudsætninger med hensyn til kapacitetsudnyttelse, produktionstid og andre faktorer, der kendetegner det enkelte produkt.

Beregningen af nettorealiseringsværdien kræver et skøn, især ved beregning af salgsprisen for visse beholdninger af oste med lang modningstid og industriprodukter, der skal afsættes på europæiske eller globale industrimarkeder.

#### Tilgodehavender

Beregningen af forventede tab er baseret på en matematisk udregning med en række parametre, herunder antal dage efter forfald korrigeret for væsentlige negative udviklinger i bestemte geografiske områder.

Den økonomiske usikkerhed, der er forbundet med hensættelse til forventede tab, anses sædvanligvis for at være begrænset. Hvis en kundes betalingsevne forringes i fremtiden, kan yderligere nedskrivninger dog være nødvendige.

Kundespecifikke bonusser beregnes på baggrund af konkrete aftaler med detailhandlere, men vurderingen af de nøjagtige beløb, der skal afregnes, og tidspunktet for denne afregning er forbundet med en vis usikkerhed.

## NOTE 3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL



### Immaterielle aktiver og goodwill steg som følge af opkøb

Immaterielle aktiver og goodwill udgjorde 982 millioner EUR, hvilket er en stigning på 95 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

#### Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 700 millioner EUR i forhold til 597 millioner EUR sidste år. Goodwill steg med 80 millioner EUR på overtagelsesdagen som følge af købet af Mondeléz Internationals osteforretning i Mellemøsten og Nordafrika. Ud af den samlede regnskabsmæssige værdi af goodwill vedrørte 489 millioner EUR aktiviteter i Storbritannien mod 463 millioner EUR året før. Denne stigning i goodwill skyldtes valutakursreguleringer. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

#### Licenser og varemærker

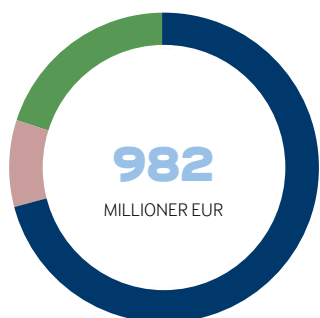
Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde 90 millioner EUR sammenlignet med 96 millioner EUR sidste år. Faldet skyldtes afskrivninger på varemærker. De største brands omfatter Yeo Valley®. Anchor® og Hansano®.

De strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® er interne varemærker, og der indregnes derfor ikke en regnskabsmæssig værdi for disse. Arla har licens til at fremstille, distribuere og markedsføre drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke i henhold til en langsigtet strategisk licensaftale, der ikke aktiveres. Efter købet af Mondeléz' forretning har Arla underskrevet en langsigtet licensaftale om produktion, distribution og markedsføring af osteprodukter under Kraft-brandet i Mellemøsten og Nordafrika. Der blev ikke indregnet nogen værdi efter denne licensaftale.

#### IT og andre udviklingsprojekter

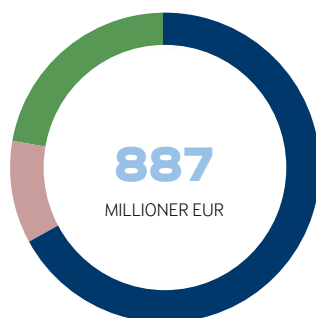
Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 192 millioner EUR mod 194 millioner EUR sidste år. Koncernen fortsatte med at investere i udviklingen af IT. I 2019 vedrørte IT-investeringer støtte til planlægning af salgsmæssig og en løsning til styring af fragtomkostninger. Andre aktiverede udviklingsomkostninger omfatter innovationsaktiviteter og udvikling af nye produkter.

#### Immaterielle aktiver, 2019



■ Goodwill 71%  
 ■ Licenser og varemærker 9%  
 ■ IT og andre udviklingsprojekter 20%

#### Immaterielle aktiver, 2018



■ Goodwill 67%  
 ■ Licenser og varemærker 11%  
 ■ IT og andre udviklingsprojekter 22%

**Tabel 3.1.a Immaterielle aktiver og goodwill (mEUR)**

	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
<b>2019</b>				
Kostpris 1. januar	598	170	431	1.199
Valutakursreguleringer	25	3	-	28
Tilgange	-	-	52	52
Fusioner og opkøb	80	-	-	80
Reklassifikation	-	-	1	1
Afgange	-2	-	-12	-14
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>700</b>	<b>173</b>	<b>472</b>	<b>1.345</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-1	-74	-237	-312
Valutakursreguleringer	-	-1	-	-1
Af- og nedskrivninger for året	-1	-	-55	-64
Afskrivning på afgange	2	-8	12	14
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-</b>	<b>-83</b>	<b>-280</b>	<b>-363</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>700</b>	<b>90</b>	<b>192</b>	<b>982</b>
<b>2018</b>				
Kostpris 1. januar	597	99	380	1.076
Valutakursreguleringer	-8	-2	-2	-12
Tilgange	-	-	55	55
Fusioner og opkøb	9	74	-	83
Reklassifikation	-	-1	4	3
Afgange	-	-	-6	-6
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>598</b>	<b>170</b>	<b>431</b>	<b>1.199</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-1	-73	-191	-265
Valutakursreguleringer	-	4	-	4
Af- og nedskrivninger for året	-	-5	-52	-57
Afskrivning på afgange	-	-	6	6
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-1</b>	<b>-74</b>	<b>-237</b>	<b>-312</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>597</b>	<b>96</b>	<b>194</b>	<b>887</b>

## NOTE 3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

#### Goodwill

Goodwill repræsenterer den merpris, som Arla betaler ud over dagsværdien af nettoaktiverne i en erhvervet virksomhed. Ved første indregning måles goodwill til kostpris. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokere til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafregning. Pengestrømsfrembringende enheder er den mindste gruppe af aktiver, som kan frembringe selvstændige indgående pengestrømme.

#### Licenser og varemærker

Licenser og varemærker indregnes ved første indregning til kostpris. Kostprisen afskrives derefter lineært over den forventede levetid.

#### IT og andre udviklingsprojekter

Omkostninger i forskningsfasen i forbindelse med generelle vurderinger af krav og tilgængelige teknologier udgiftsføres, efterhånden som de afholdes. Direkte henførbare omkostninger, som afholdes i udviklingsfasen for IT og andre udviklingsprojekter vedrørende design, programmering, installation og testning af projekter, inden de er klar til kommerciel brug, aktiveres som immaterielle aktiver. Disse omkostninger aktiveres kun, hvis udgiften kan måles pålideligt, projektet er teknisk og kommercielt levedygtigt, fremtidige økonomiske fordele er sandsynlige, og koncernen har til hensigt at færdiggøre og anvende aktivet samt har tilstrækkelige ressourcer hertil. IT og andre udviklingsprojekter afskrives lineært over fem til otte år.

**Tabel 3.1.b Goodwill fordelt på forretningsområder og lande** (mEUR)

		2019	2018
Europa	Storbritannien	489	463
	Finland	40	40
	Sverige	21	23
	Europa, øvrige	59	60
<b>Europa i alt</b>		<b>609</b>	<b>586</b>
International	Mellemøsten og Nordafrika	80	-
	Rusland	2	2
<b>International i alt</b>		<b>82</b>	<b>2</b>
Arla Foods Ingredients	Argentina	9	9
<b>Arla Foods Ingredients i alt</b>		<b>9</b>	<b>9</b>
<b>I alt</b>		<b>700</b>	<b>597</b>

### Note 3.1.1 Værdiforringelsestest af goodwill



#### Goodwill understøttes af en positiv markedsudvikling trods Brexit

Goodwill allokere til relevante pengestrømsfrembringende enheder, primært til vores aktiviteter i Storbritannien inden for forretningsområdet Europa.

#### Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

Værdiforringelsestest er baseret på forventede fremtidige pengestrømme fra prognoser og mål, der understøtter vores Good Growth-strategi 2020. Omsætningsvækstrater fremskrives for de enkelte markeder baseret på den forventede udvikling og tidligere erfaringer. De udførte værdiforringelsestest tager ikke højde for omsætningsvækst i terminalværdien. En ny strategi forventes lanceret i begyndelsen af 2021, dog forventes den ikke at have nogen negativ indvirkning på grundlaget for værdiforringelsestesten.

#### Procedure for værdiforringelsestest

Værdiforringelsestest af goodwill er baseret på en vurdering af nytteværdien. Mælkeomkostningen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på

tidspunktet for testen. I de anvendte prognoser er den væsentligste forudsætning en fremtidig lønsomhed baseret på en kombineret effekt af at flytte den indvejede mælk over i værdiforædlede produkter og af mere rentable markeder.

#### Testresultater

Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning i 2019. I den forbindelse blev der udført følsomhedsberegninger af ændringer i mælkepriser og diskonteringsfaktorer.

Fortsat usikkerhed om de mulige konsekvenser af Brexit viste sig som risikoregulerede pengestrømme i værdiforringelsestesten. Diskonteringsfaktoren kan stige op til 4 procentpoint, inden der opstår en risiko for et nedskrivningsbehov på goodwill i Storbritannien. Goodwill allokere til andre markeder blev testet under lignende forudsætninger.

**Tabel 3.1.1 Værdiforringelsestest** (mEUR)

#### 2019

Storbritannien		
Finland		
Sverige		
Europa, øvrige*		
Arla Foods Ingredients		

#### 2018

Storbritannien		
Finland		
Sverige		
Europa, øvrige*		

	Vigtigste forudsætninger	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
	7,0%	7,8%
	6,0%	6,7%
	6,3%	7,0%
	5,9%	6,6%
	7,0%	7,8%
	7,1%	8,7%
	6,3%	7,8%
	6,4%	8,2%
	6,3%	7,1%

\*Europa, øvrige omfatter et uvæsentligt goodwillbeløb relateret til Rusland

## NOTE 3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

Værdiforringelse opstår, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv er større end genindvindingsværdien ved brug eller salg af aktivet. I forbindelse med værdiforringelsestest samles aktiver i den mindste gruppe af aktiver, som frembringer indgående pengestrømme fra fortsat anvendelse (pengestrømsfrembringende enheder), der i al væsentlighed er uafhængige af indgående pengestrømme fra andre aktiver eller pengestrømsfrembringende enheder. For goodwill, der ikke frembringer i det væsentlige uafhængige indgående pengestrømme, udføres der værdiforringelsestest på det niveau, hvor pengestrømmene anses for i vid udstrækning at være frembragt uafhængigt.

Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafregning. Pengestrømsfrembringende enheder og de tilhørende grupperinger revurderes hvert år. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokeret. Genindvindingsværdien for goodwill indregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra gruppen af pengestrømsfrembringende enheder, som den pågældende goodwill er allokeret til, og diskonteres med en diskonteringsfaktor, som afspejler de aktuelle markedsvurderinger af den tidsværdi af penge og de risici, som gælder for aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed.

Enhver nedskrivning af goodwill indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen og kan ikke tilbageføres. Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt for at bestemme, om der er indikation på værdiforringelse. Aktiverne indregnes i balancen til genindvindingsværdien eller den regnskabsmæssige værdi, hvor denne er lavere.

Genindvindingsværdien af øvrige langfristede aktiver er den højeste værdi af aktivets nytteværdi og markedsværdien, det vil sige dagsværdien, med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger. Nyttneværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller den gruppe af pengestrømsfrembringende enheder, som aktivet er en del af.

Et tab ved værdiforringelse af øvrige langfristede aktiver indregnes i resultatopgørelsen under produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger eller administrationsomkostninger. Indregnede nedskrivninger kan kun tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til nedskrivningen. Et tab ved værdiforringelse tilbageføres kun i det omfang, aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivning, hvis aktivet ikke havde været nedskrevet.



### Usikkerheder og skøn

Værdiforringelsestest af goodwill foretages for den gruppe af pengestrømsfrembringende enheder, hvortil goodwill er allokeret. Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen for de enkelte forretningsområder og er knyttet til de enkelte markeder. Strukturen og grupperne af pengestrømsfrembringende enheder vurderes på årlig basis.

Værdiforringelsestest af goodwill foretages som minimum årligt for hver gruppe af pengestrømsfrembringende enheder, hvortil goodwill er allokeret.

Til bestemmelse af nytteværdien anvendes den forventede pengestrømsmetode. Nogle af de vigtigste parametre i værdiforringelsestesten er forventninger om fremtidige frie pengestrømme og antagelser om diskonteringsfaktorer.

#### *Forventede fremtidige frie pengestrømme*

De forventede fremtidige frie pengestrømme er baseret på aktuelle prognoser og mål opstillet for 2020. For at afspejle de usikkerheder, der er forbundet med Brexit, er budgetperioden for Storbritannien blevet forlænget til 2023. Disse bestemmes for pengestrømsfrembringende enheder i forbindelse med udarbejdelsen af prognoser og fastsættelsen af mål og er baseret på eksterne informationskilder og brancherelevante observationer

om eksempelvis makroøkonomiske og markedsmæssige forhold. Alle anvendte forudsætninger efterprøves i løbet af denne proces med udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger. De omfatter forventninger til omsætningsvækst, EBIT-margin og CAPEX i strategiperioden. Forudsætningerne omfatter flytning af indvejet mælk til værdiforædlede produkter, mere rentable markeder og initiativer til omkostningsreduktion. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden og forudsætter en nominal vækst på nul.

Efter Brexit-processen er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill i Storbritannien, i sagens natur mere usikre. Dette er afspejlet i de risikostjerede pengestrømme, der indgår i værdiforringelsestesten. Læs mere om Brexit på side 50.

#### *Diskonteringsfaktorer*

Der er anvendt en diskonteringsfaktor, weighted average cost of capital (WACC), for de specifikke forretningsområder, som er baseret på forudsætninger om renter, skattesatser og risikopræmier. WACC er omregnet til en faktor før skat. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige værdier.



## NOTE 3.2 MATERIELLE AKTIVER OG LEASINGAKTIVER

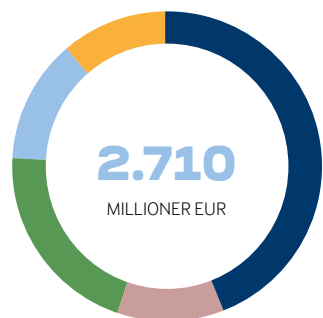


### Store investeringer

Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi steg til 2.710 millioner EUR sammenlignet med 2.308 millioner EUR sidste år. Korrigeret for effekten fra implementering af IFRS 16, var stigningen på 203 millioner EUR drevet af øgede CAPEX-investeringer og købet af Mondeléz Internationals osteproduktionsfacilitet i Bahrain.

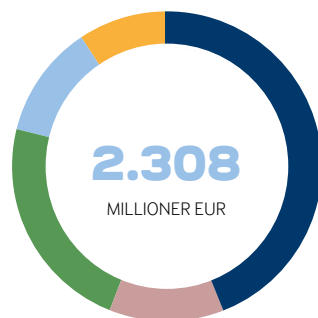
CAPEX-investeringer, eksklusive nye lejemål og forlængelse af eksisterende leasingkontrakter, steg med 11,0 procent til 425 millioner EUR sammenlignet med 383 millioner EUR sidste år. Dette afspejler et betydeligt højere CAPEX-investeringniveau i forhold til tidligere år. Større investeringer i 2019 omfattede en udvidelse af produktionsfaciliteter særligt indenfor vores ingrediensforretning, investeringer i en udvidelse af pulverkapaleten samt optimering af produktionskapaciteten inden for kategorierne yoghurt og ernæring.

### Materielle aktiver fordelt på lande, 2019



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

### Materielle aktiver fordelt på lande, 2018



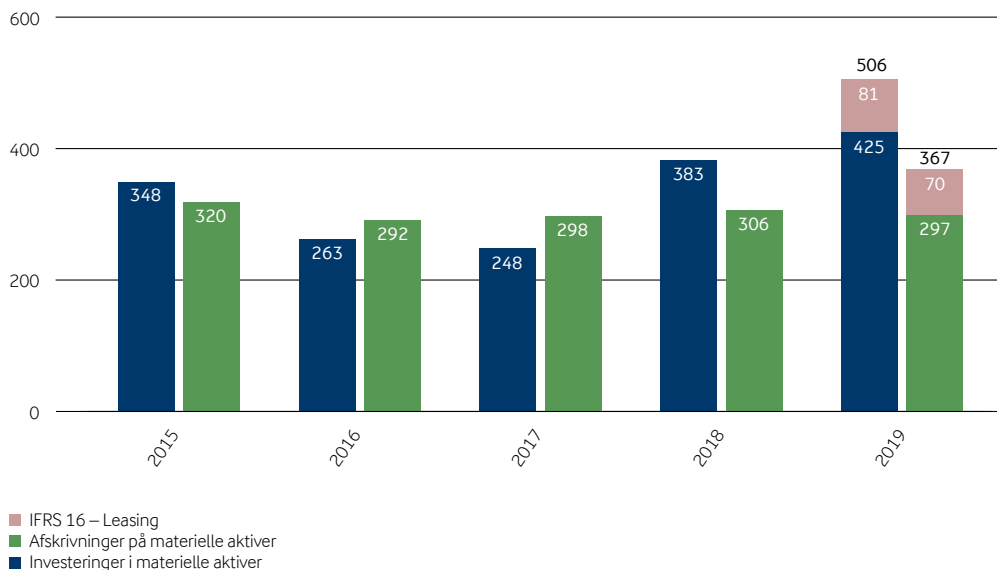
■ Danmark 44%
■ Sverige 12%
■ Storbritannien 23%
■ Tyskland 12%
■ Øvrige 9%

**Tabel 3.2.a Materielle aktiver**  
(mEUR)

	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
<b>2019</b>					
Kostpris 1. januar	1.461	2.907	552	289	<b>5.209</b>
Ændring i anvendt regnskabspraksis	95	27	77	-	<b>199</b>
Justeret kostpris 1. januar	1.556	2.934	629	289	<b>5.408</b>
Valutakursreguleringer	18	15	10	2	<b>45</b>
Tilgange	47	78	45	336	<b>506</b>
Fusioner og opkøb	23	23	2	-	<b>48</b>
Overført fra aktiver under opførelse	36	162	22	-220	<b>-</b>
Afgange	-14	-60	-23	-	<b>-97</b>
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>1.666</b>	<b>3.152</b>	<b>685</b>	<b>407</b>	<b>5.910</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-645	-1.841	-415	-	<b>-2.901</b>
Valutakursreguleringer	-4	-7	-7	-	<b>-18</b>
Af- og nedskrivninger for året	-70	-223	-74	-	<b>-367</b>
Afskrivning på afgange	8	56	22	-	<b>86</b>
Reklassifikation	6	-6	-	-	<b>-</b>
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-705</b>	<b>-2.021</b>	<b>-474</b>	<b>-</b>	<b>-3.200</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>961</b>	<b>1.131</b>	<b>211</b>	<b>407</b>	<b>2.710</b>
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi	109	21	78	-	<b>208</b>
<b>2018*</b>					
Kostpris 1. januar	1.442	2.766	502	152	<b>4.862</b>
Valutakursreguleringer	-15	-29	-1	-2	<b>-47</b>
Tilgange	13	73	8	289	<b>383</b>
Fusioner og opkøb	9	-	34	1	<b>44</b>
Overført fra aktiver under opførelse	21	103	20	-144	<b>-</b>
Afgange	-9	-13	-10	-1	<b>-33</b>
Reklassifikation	-	7	-1	-6	<b>-</b>
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>1.461</b>	<b>2.907</b>	<b>552</b>	<b>289</b>	<b>5.209</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-602	-1.658	-390	-	<b>-2.650</b>
Valutakursreguleringer	7	17	7	-	<b>31</b>
Af- og nedskrivninger for året	-53	-212	-41	-	<b>-306</b>
Afskrivning på afgange	3	12	9	-	<b>24</b>
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-645</b>	<b>-1.841</b>	<b>-415</b>	<b>-</b>	<b>-2.901</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>816</b>	<b>1.066</b>	<b>137</b>	<b>289</b>	<b>2.308</b>

## NOTE 3.2 MATERIELLE AKTIVER OG LEASINGAKTIVER (FORTSAT)

### Investeringer og afskrivninger på materielle aktiver og leasingaktiver (mEUR)



**Tabel 3.2.b Anslået levetid i år (mEUR)**

	2019	2018
Kontorbygninger	50	50
Produktionsbygninger	20-30	20-30
Tekniske anlæg	5-20	5-20
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-7	3-7



### Anvendt regnskabspraksis

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

#### Kostpris

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet et aktiv, indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til den tilsigtede brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, løn og låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der direkte vedrører opførelsen af aktiver. Hvis væsentlige dele af et materielt aktiv har forskellige levetider, indregnes de som særskilte poster (større komponenter) og afskrives særskilt. Når komponentdele udskiftes, fjernes den eventuelt tilbageværende regnskabsmæssige værdi af udskiftede dele fra balancen og indregnes som en merafskrivning i resultatopgørelsen. Efterfølgende udgiftsposter knyttet til materielle aktiver indregnes kun som en tilføjelse til postens regnskabsmæssige værdi, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre økonomiske fordele for koncernen. Øvrige omkostninger til eksempelvis almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

#### Afskrivninger

Afskrivninger har til formål at allokere omkostningerne ved aktivet fratrukket eventuelle beløb, der forventes at kunne genindvindes ved afslutningen af aktivets forventede brug, til de perioder, hvor koncernen opnår gevinster ved brugen. Materielle aktiver afskrives lineært fra anskaffelsestidspunktet eller det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug, ud fra en vurdering af den forventede levetid.

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets restværdi, det vil sige det beløb, som aktivet kan indbringe ved salg eller skrotning på balancedagen, såfremt aktivet er af en alder og i en stand, som forventes efter endt levetid, og reduceres med foretagne nedskrivninger. Restværdien fastsættes på overtagelsestidspunktet og revideres årligt. Afskrivninger ophører, når den regnskabsmæssige værdi er lavere end restværdien. Ændringer i afskrivningsperioden eller i restværdien behandles som ændringer i regnskabsmæssige skøn, hvor effekten først reguleres i den aktuelle og fremtidige periode. Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger eller administrationsomkostninger.



### Usikkerheder og skøn

Ved vurdering af det enkelte materielle aktivs levetid foretages der skøn, som bestemmer den periode, over hvilken aktivets afskrivningsberettigede beløb udgiftsføres i resultatopgørelsen. Et materielt aktivs afskrivningsberettigede beløb er en funktion af aktivets kostpris eller regnskabsmæssige værdi og dets restværdi. Der foretages skøn ved vurderingen af det beløb, som koncernen kan genindvinde ved afslutningen af aktivets levetid. Der foretages en årlig gennemgang af afskrivningsmetodens hensigtsmæssighed samt af de materielle aktivers levetid og restværdi.

## NOTE 3.2 MATERIELLE AKTIVER OG LEASINGAKTIVER (FORTSAT)

### Note 3.2.1 Leasingaktiver



#### Implementering af IFRS 16 – Leasing

Fra 1. januar 2019 indregnes alle leasingkontrakter som leasingaktiver med tilsvarende leasingforpligtelser. Der er etableret og forankret centrale processer for anvendelse og håndtering af leasingkontrakter i hele koncernen.

Arla leaser en række kontorer, lagerbygninger, udstyr, lastbiler og biler. Leasingkontrakter indgås typisk for et bestemt tidsrum med mulighed for forlængelse på et senere tidspunkt. Vigtige leasingaktiver er kontorbygninger og lagerbygninger i Danmark, Tyskland, Sverige og Storbritannien med en resterende levetid på mellem 10 og 20 år. Påfyldningsmaskiner og andre tekniske anlæg udgør en anden vigtig kategori af leasingaktiver. Påfyldningsmaskiner har typisk en levetid på 7 år, mens andre tekniske anlæg afskrives over en periode på mellem 1 til 7 år. Biler og lastbiler har i gennemsnit en levetid på henholdsvis 4 og 5 år. I alt har koncernen ca. 4.000 leasingkontrakter.

Årets tilgang i leasingaktiver udgjorde 81 millioner EUR. Tilgangen var primært drevet af forlængelsen af leasingperioden for en kontorbygning i Viby og et nyt kontorlejemål i Stockholm. Den samlede regnskabsmæssige værdi af leasingaktiver var 208 millioner EUR som vist i tabel 3.2.1.a. Leasingforpligtelser er angivet i note 4.3.

De samlede pengestrømme fra leasingaktiver udgjorde 116 millioner EUR. Dette omfattede betalinger på leasinggæld på 66 millioner EUR, ikke-aktiverede kortfristede leasingomkostninger med lav værdi på 43 millioner EUR og rentekomkostninger vedrørende leasingforpligtelser på 7 millioner EUR.

**Tabel 3.2.1.a Leasingaktiver**  
(mEUR)

	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	I alt
<b>2019</b>				
Ændring i anvendt regnskabspraksis	95	27	77	199
Tilgange	38	7	36	81
Af- og nedskrivninger for året	-22	-13	-35	-70
Regnskabsmæssig værdi 31. december	109	21	78	208



#### Anvendt regnskabspraksis

Leasingkontrakter indgås typisk for et bestemt tidsrum med mulighed for forlængelse på et senere tidspunkt.

Indtil 2018 blev leasingkontrakter for materielle aktiver klassificeret som enten finansielle eller operationelle leasingkontrakter. Betalinger foretaget i henhold til operationelle leasingkontrakter (eksklusive eventuelle incitamentter fra leasinggiveren) blev indregnet lineært i resultatopgørelsen i leasingperioden. Fra 1. januar 2019 indregnes alle leasingkontrakter som et leasingaktiv og en tilsvarende forpligtelse på det tidspunkt, hvor det leasede aktiv er til rådighed for koncernen.

En leasingforpligtelse måles i første omgang på baggrund af nutidsværdien, som omfatter netto-nutidsværdien af følgende:

- faste leasingydelse (herunder grundlæggende faste ydelser) minus eventuelle tilgodehavende leasingincitamentter
- variable leasingydelser baseret på et indeks eller en procentsats
- beløb, der forventes at skulle betales af koncernen i henhold til restværdigarantier
- udnyttelseskursen for en køboption, hvis koncernen er rimelig sikker på at ville udnytte optionen, og
- betaling af bod for opsigelse af leasingkontrakten, hvis koncernen er rimelig sikker på at ville udnytte opsigelsesoptionen

Leasingydelserne diskonteres med en lånerente svarende den rente, koncernen skal betale for at låne den kapital, der er nødvendig for at skaffe et aktiv af tilsvarende værdi i et tilsvarende økonomisk miljø på tilsvarende vilkår og betingelser.

Det tilsvarende leasingaktiv måles til kostpris, der omfatter følgende:

- størrelsen af den oprindelige måling af leasingforpligtelsen
- eventuelle leasingydelser, der foretages på eller før ikrafttrædelsestidspunktet, minus eventuelle modtagne leasingincitamentter
- eventuelle indledende direkte omkostninger, og
- retableringsomkostninger

Leasingaktivet afskrives efterfølgende lineært over aktivets levetid eller leasingperioden, hvis denne er kortere. Desuden korrigeres værdien af leasingaktivet for visse genmålinger af leasingforpligtelsen.

Hver leasingydelse omfatter en reduktion af leasingforpligtelsen og en finansieringsomkostning. Finansieringsomkostningen indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden for at sikre en konstant periodisk rente på forpligtelsens restbeløb for hver periode.

Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter vedrørende aktiver med lav værdi udgiftsføres i resultatopgørelsen. Kortfristede leasingkontrakter har en leasingperiode på mindre end 1 år. Leasing af aktiver med lav værdi har en kostpris på mindre end 5.000 EUR.



#### Usikkerheder og skøn

Koncernen har foretaget skøn og vurderinger, der påvirker indregning og måling af leasingaktiver og leasingforpligtelser. Dette omfatter en vurdering af lånerenten, servicekomponenter samt fakta og omstændigheder, der kan give et økonomisk incitament til at gøre brug af muligheden for forlængelse af leasingordninger.

## NOTE 3.3 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER



### Kommentarer til regnskabet

Resultatandelen i joint ventures og associerede virksomheder steg med 17 procent til 34 millioner EUR sammenlignet med 29 millioner EUR sidste år, og består primært af indregnede resultater fra vores kapitalandele i Mengniu og Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

#### COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) og China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Koncernens forholds-mæssige andel af den indre værdi i COFCO, inklusive kapitalandelen i Mengniu, er 340 millioner EUR sammenlignet med 311 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen i COFCO omfatter goodwill på 151 millioner EUR mod 146 millioner EUR sidste år, hvilket var drevet af ændringen i USD og CNY.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgør 755 millioner EUR sammenlignet med 567 millioner EUR sidste år baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2019.

Kapitalandelen i COFCO er en del af den kinesiske forretningsenhed og forvaltes aktuelt i Kina sammen med salgsaktiviteter med tilsvarende karakteristika.

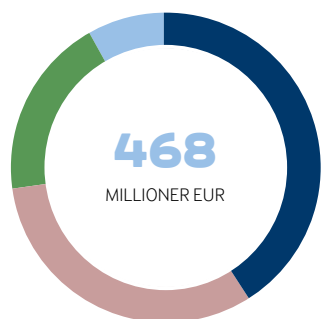
En potentiel nedskrivning af kapitalandelen testes i den kinesiske forretningsenhed under anvendelse af forventede fremtidige nettopengestrømme. Nedskrivningsrisici omfatter blandt andet et betydeligt og langsigtet fald i førende aktieindekser i Asien, importrestriktioner på mejeriprodukter i Kina eller en negativ og varig reduktion i det forventede resultat for Mengniu. Da dagsværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen, er der ikke noget nedskrivningsbehov.

Mengniu fremlagde en koncernomsætning på 8.832 millioner EUR og et resultat på 410 millioner EUR i 2018. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for COFCO-koncernen. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om COFCO.

#### Joint ventures

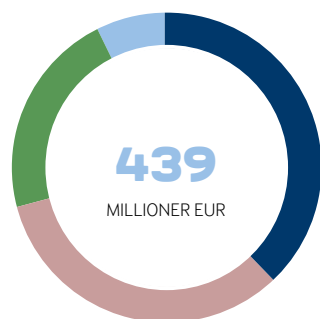
Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures steg til 38 millioner EUR i forhold til 32 millioner EUR sidste år. Værdien vedrører primært de tyske joint ventures Biolac og ArNoCo. Den regnskabsmæssige værdi omfatter ikke goodwill.

#### Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures, 2019



- Andel af egenkapitalen i COFCO/Mengniu 41%
- Goodwill i COFCO/Mengniu 32%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder 22%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures 8%

#### Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures, 2018



- Andel af egenkapitalen i COFCO/Mengniu 38%
- Goodwill i COFCO/Mengniu 33%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder 22%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures 7%

**Tabel 3.3.a Associerede virksomheder og joint ventures**  
Værdi af associerede virksomheder og joint ventures (mEUR)

	2019	2018
Andel af egenkapitalen i COFCO/Mengniu	189	165
Goodwill i COFCO/Mengniu	151	146
Andel af egenkapital i andre associerede virksomheder	90	96
<b>Indregnet værdi af associerede virksomheder</b>	<b>430</b>	<b>407</b>
Andel af egenkapital i andre joint ventures	38	32
<b>Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures</b>	<b>468</b>	<b>439</b>

**Tabel 3.3.b Væsentlige associerede virksomheder**  
Finansiel information for associerede virksomheder, der vurderes at være væsentlige for koncernen\* (mEUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2019	2018
Omsætning	11	5
Resultat efter skat	11	5
Langfristede aktiver	683	683
Modtagne udbytter	5	3
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	28	19
Indregnet værdi	340	311

COFCO har ingen andre væsentlige aktiver eller forpligtelser \*Baseret på det senest tilgængelige regnskab

**Tabel 3.3.c Transaktioner med associerede virksomheder og joint ventures**  
(mEUR)

	2019	2018
Varesalg til associerede virksomheder og joint ventures	55	41
Køb af varer fra joint ventures og associerede virksomheder	65	62
Tilgodehavender fra salg til associerede virksomheder og joint ventures*	10	12
<b>Leverandørgæld til associerede virksomheder og joint ventures*</b>	<b>-10</b>	<b>-2</b>

\* Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld



## NOTE 3.3 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

Kapitalandele, i forbindelse med hvilke Arla udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Kapitalandele, i forbindelse med hvilke Arla udøver fælles bestemmende indflydelse, betragtes som joint ventures.

Den forholdsmæssige andel af resultatet fra associerede virksomheder og joint ventures efter skat indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse efter eliminering af den forholdsmæssige andel af urealiserede koncerninterne gevinster eller tab.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures indregnes efter den indre værdis metode og måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi, opgjort efter Arlas regnskabspraksis. Den forholdsmæssige andel af urealiserede koncerninterne gevinster og den regnskabsmæssige værdi af goodwill lægges til, mens den forholdsmæssige andel af urealiserede koncerninterne tab trækkes fra. Modtaget udbytte fra associerede virksomheder og joint ventures reducerer værdien af kapitalandelene.

For så vidt angår kapitalandele i børsnoterede selskaber er opgørelsen af Arlas resultat- og egenkapitalandel baseret på den seneste offentliggjorte regnskabsinformation fra virksomheden, anden offentlig tilgængelig information om virksomhedens finansielle udvikling og effekten af de revurderede nettoaktiver.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures med negative indre værdier måles til 0 EUR. Såfremt Arla har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække et underskud i den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture, indregnes dette under hensatte forpligtelser. Skyldige beløb fra associerede virksomheder og joint ventures nedskrives i det omfang, det skyldige beløb anses for uerholdeligt.

Der foretages en værdiforringelsestest, hvis der foreligger objektiv indikation på værdiforringelse, for eksempel ved væsentlige negative ændringer i det miljø, hvori den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture opererer, eller ved et betydeligt eller vedvarende

fald i dagsværdien af kapitalandelen til under dens regnskabsmæssige værdi.

Hvor en kapitalandel, der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, anses for at være en integreret del af en pengestrømsfrembringende enhed, foretages værdiforringelsestesten på den pengestrømsfrembringende enhed under anvendelse af dennes forventede fremtidige nettopengestrøm. Et tab ved værdiforringelse indregnes, når genindvindingsværdien af den kapitalandel (eller pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, falder til under den regnskabsmæssige værdi. Genindvindingsværdien defineres som den højeste af nytteværdien og dagsværdien af kapitalandelen (eller den pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, med fradrag af salgsomkostninger.



### Usikkerheder og skøn

Betydelig indflydelse defineres som retten til at deltage i de økonomiske og driftsmæssige beslutninger i den virksomhed, der er investeret i, men udgør ikke bestemmende indflydelse eller fælles bestemmende indflydelse på sådanne beslutninger. Hvorvidt der foreligger betydelig indflydelse er baseret på et skøn. Ved bestemmelse af betydelig indflydelse tages der højde for faktorer såsom repræsentation i bestyrelsen, deltagelse i beslutningsprocesser, væsentlige transaktioner mellem enhederne og udveksling af ledende personale.

#### COFCO og Mengniu

Koncernen har en kapitalandel på 30 procent i COFCO, der betragtes som en associeret virksomhed på baggrund af en samarbejdsaftale, som giver koncernen betydelig indflydelse, herunder ret til at være repræsenteret i bestyrelsen. Samarbejdsaftalen med COFCO giver også Arla ret til at være repræsenteret i bestyrelsen i Mengniu – et Hongkong-baseret børsnoteret mejeriselskab, som COFCO har en betydelig kapitalandel i. Det blev aftalt,

at Arla og Mengniu skulle samarbejde i forhold til at udveksle teknisk mejerividen og -ekspertise, og at Arla overdrager immaterielle rettigheder til Mengniu. På baggrund af disse underliggende aftaler er det vores vurdering, at Arla har betydelig indflydelse i Mengniu.

#### Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Arla ejer 24 procent af LRF, som er en politisk uafhængig fagorganisation for svenske virksomheder inden for landbrug, skovbrug og gartneri.

På baggrund af en detaljeret analyse af engagementet i LRF vurderes det, at Arla via sin aktive ejerandel har betydelig indflydelse i LRF. Dette omfatter, men er ikke begrænset til, ejerrepræsentation i bestyrelsen. Arlas ejere har endvidere repræsenteret den svenske mejeribranche i LRF's bestyrelse, og både Arla og vores svenske ejere er individuelle medlemmer af LRF.

## NOTE 3.4 HENSATTE FORPLIGTELSE



### Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 32 millioner EUR i 2019 sammenlignet med 28 millioner EUR sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men ikke anmeldt.

Forsikringsmæssige hensættelser vedrører først og fremmest arbejdsskader. Der er ikke indtruffet nogen større arbejdsmiljøhændelser i løbet af året. En generel hensættelse til arbejdsskader på 9 millioner EUR er indregnet under langfristede hensættelser.



### Usikkerheder og skøn

Hensættelser er især forbundet med skøn over forsikringsmæssige hensættelser. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter estimeres ligeledes. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra historiske erfaringer om blandt andet antallet af forsikringsbegivenheder og omkostningerne hertil.

## NOTE 3.5 KØB OG SALG AF VIRKSOMHEDER ELLER AKTIVITETER



### Opkøb og frasalg

#### Opkøb i 2019

I maj 2019 overtog Arla Mondeléz Internationals osteforretning i Mellemøsten og Nordafrika, herunder produktionsfaciliteter i Bahrain og relaterede arbejds-kapitalposter. Opkøbet var i overensstemmelse med strategien om at udvide produktionen af brandede oste i Mellemøsten og Nordafrika og forbedre den samlede effektivitet i koncernens supply chain.

Dagsværdien af de overtagne nettoaktiver udgjorde 66 millioner EUR og omfattede produktionsfaciliteter og varebeholdninger. Goodwill udgjorde 80 millioner EUR og vedrørte adgang til produktionsfaciliteter i Bahrain, der er et godt udgangspunkt for styrkelsen af vores strategiske ambitioner i Mellemøsten og Nordafrika og muligheden for yderligere at optimere Arlas supply chain-struktur.

I 2019 bidrog købet af Mondeléz med 51 millioner EUR til omsætningen.

#### Frasalg i 2019

I marts 2019 solgte Arla sine minoritetsinteresser i NGF Nature Energy Videbæk A/S og Martin Sengele Produits Laitiers SAS i Frankrig (Allgäu-forretningen) til en samlet pris på 16 millioner EUR.

#### Opkøb i 2018

I 2018 købte Arla de resterende 50 procent af aktierne i joint venturet Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina samt 100 procent af aktierne i Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien og opnåede bestemmende indflydelse i Svensk Mjölök Ekonomisk förening.

Den samlede købspris for disse transaktioner var 127 millioner EUR, hvoraf 51 millioner EUR blev betalt i 2018, og yderligere 22 millioner EUR blev betalt i 2019. Erhvervede nettoaktiver udgjorde 118 millioner EUR, hvilket medførte en forøgelse af koncernens goodwill på 9 millioner EUR.

**Tabel 3.5.a Fusioner og opkøb**  
(mEUR)

	2019	2018
Immaterielle aktiver	0	74
Materielle aktiver	48	44
Varebeholdninger	18	12
Øvrige aktiver	0	36
Forpligtelser	0	-48
<b>Erhvervede nettoaktiver i alt</b>	<b>66</b>	<b>118</b>
Goodwill	80	9
<b>Købspris, netto</b>	<b>146</b>	<b>127</b>
Likvide beholdninger i erhvervet virksomhed	0	16
Dagsværdi af tidligere kapitalandele	0	-57
Dagsværdi af minoritetsinteresser	0	-13
Udskudt betaling	22	-22
<b>Kontantbetalinger i årets løb</b>	<b>168</b>	<b>51</b>



### Anvendt regnskabspraksis

#### Indregningstidspunkt og vederlag

Nyerhvervede virksomheder indregnes i koncernårs-regnskabet fra den dato, hvor koncernen opnår en bestemmende indflydelse i virksomheden. Købsvederlaget måles generelt til dagsværdien. Hvis en aftale om virksomhedssammenlægning kræver regulering af købsvederlaget ved fremtidige begivenheder eller ved opfyldelse af aftalte betingelser (betinget købsvederlag), indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Ændringer i skøn over betinget købsvederlag indregnes i resultatopgørelsen. Omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen, indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

De erhvervede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles som hovedregel til dagsværdien på overtagelsestidspunktet.

Ved en virksomhedssammenslutning, der foregår i trin (trinvis overtagelse), gennmåles den aktiepost, der eksisterede umiddelbart før den trinvise overtagelse, hvor den bestemmende indflydelse opnås, til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Eventuelle gevinster eller tab som følge af en sådan gennmåling indregnes i resultatopgørelsen. Den samlede dagsværdi af den aktiepost, der eksisterer umiddelbart efter den trinvise overtagelse, estimeres og indregnes som omkostningen ved den samlede aktiepost i virksomheden.

Goodwill opstår, når summen af dagsværdien af det overførte vederlag, tidligere ejede kapitalandele og den værdi, der tildeles til indehavere af minoritetsinteresser, overstiger dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver i den overtagne virksomhed. Eventuel goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Den ovenfor beskrevne metode gælder også for fusioner med andre andelsvirksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods a.m.b.a.

Købsvederlaget beregnes på overtagelsestidspunktet, når dagsværdien af aktiverne overføres, og egenkapitalinstrumenterne udstedes. Positive forskelle mellem vederlag og dagsværdi indregnes som goodwill.

#### Frasalg

Ændringer i koncernens kapitalandele i et datterselskab, som ikke medfører et tab af bestemmende indflydelse, indregnes som transaktioner på egenkapitalen.

Afhændede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afhændelsestidspunktet. Sammenligningstallene er ikke tilpasset for at afspejle afgange. Gevinster eller tab ved salg af datterselskaber og associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgsprisen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne inklusive goodwill på afhændelsestidspunktet samt de omkostninger, der er nødvendige for at effektuere salget.



### Usikkerheder og skøn

For at klassificere kapitalandele skal niveauet af indflydelse vurderes. Denne vurdering er nødvendig for at afgøre, om koncernen rent faktisk har bestemmende indflydelse i en virksomhed, hvorefter det skal fastsættes, hvornår dette gælder fra.

Ved opkøb, hvor koncernen får bestemmende indflydelse i den pågældende virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. Der kan dog være usikkerhed forbundet med identificering af aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser og med måling af dagsværdien af virksomheden på overtagelsestidspunktet.

## NOTE 4.1 FINANSIELLE POSTER



### Udviklingen i nettorentebærende gæld øgede renteomkostningerne

De finansielle nettoomkostninger faldt med 3 millioner EUR til 59 millioner EUR, primært som følge af dagsværdireguleringer, der delvist blev opvejet af højere renteomkostninger.

Nettorenteomkostningerne beløb sig til 70 millioner EUR, hvilket svarer til en stigning på 8 millioner EUR sammenlignet med sidste år, som følge af højere gennemsnitlig nettorentebærende gæld, drevet af

implementeringen af den nye regnskabsstandard, IFRS 16 samt investeringer. De gennemsnitlige renteomkostninger, eksklusive pensionsforpligtelser, udgjorde 3,0 procent mod 2,6 procent sidste år. Rentedækningen faldt til 12,0 procent i forhold til 14,8 procent sidste år.

Valutakurstabene var på samme niveau som sidste år.



### Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og omkostninger samt kapitalgevinster og -tab indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til året. Finansielle poster omfatter realiserede og urealiserede værdireguleringer af værdipapirer og valutakursreguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelser. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerende aktiver, henføres til kostprisen for sådanne aktiver og indregnes derfor ikke i finansielle omkostninger.

Aktivering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats, der matcher koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2019. Finansielle indtægter og omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

**Tabel 4.1 Finansielle indtægter og omkostninger**  
(mEUR)

	2019	2018*
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, værdipapirer og likvider	3	1
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	7	1
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
<i>Finansielle omkostninger:</i>		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-69	-57
Valutakurstab, netto	-3	-3
Renter på pensionsforpligtelser	-4	-6
Renter overført til materielle aktiver	8	6
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger, netto	-1	-4
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>-69</b>	<b>-64</b>
<b>Finansielle omkostninger, netto</b>	<b>-59</b>	<b>-62</b>

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

## NOTE 4.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD



### Større nettorentebærende gæld

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, steg til 2.113 millioner EUR mod 1.647 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af implementeringen af IFRS 16 (213 millioner EUR), historisk høje anlægsinvesteringer, opkøb og den ekstraordinære efterbetaling til andelshaverne på 289 millioner EUR vedrørende 2018. Der var forbedrede pengestrømme fra driftsaktiviteter i 2019.

Pensionsforpligtelser steg med 29 millioner EUR til 249 millioner EUR, hovedsageligt på grund af lavere renter og valutaeffekter. Som følge heraf udgjorde den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser 2.362 millioner EUR mod 1.867 millioner EUR året før. I 2019 havde vi et nettopensionsaktiv på 16 millioner EUR vedrørende pensionsordningen i Storbritannien. Dette aktiv indgik ikke i beregningen af nettorentebærende gæld og gearing.

Arla havde en gearing på 2,8, hvilket er en stigning på 0,4 i forhold til sidste år. Det var inden for det langsigtede målinterval på 2,8-3,4, og afspejler en solid finansiel stilling.

Den gennemsnitlige løbetid for rentebærende lån faldt med 0,4 år til 5,2 år. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af en reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld, refinansiering eller opnåelse af nye bindende faciliteter, herunder udstedelse af obligationer, og af størrelsen på den nettorentebærende gæld.

Soliditeten faldt til 34 procent sammenlignet med 37 procent sidste år.

#### Finansiering

Koncernens strategi er at sprede sin finansiering for at skabe balance mellem likviditets- og refinansieringsrisikoen med henblik på at opnå lavere finansieringsomkostninger. Større opkøb eller investeringer finansieres særskilt.

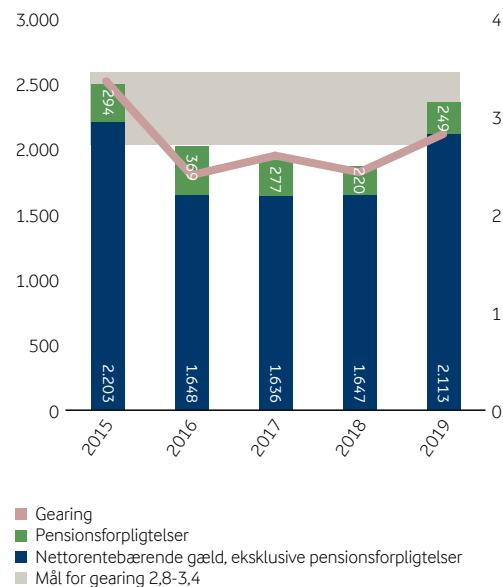
En diversificeret finansieringsstrategi omfatter spredning på markeder, valutaer, instrumenter, banker, långivere og løbetider for at sikre bred adgang til finansiering og for at undgå, at koncernen er afhængig af en enkelt finansieringspartner eller et enkelt marked. Alle finansieringsmuligheder sammenlignes med 3-måneders EURIBOR, og der anvendes afledte finansielle instrumenter, som modsvarer valutaen for vores finansieringsbehov. Renteprofilen styres ved hjælp af renteswaps, der er uafhængige af det enkelte lån.

Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimum egenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2019.

I 2019 har koncernen benyttet sig af følgende finansiering:

- En ny femårig obligationsudstedelse på 1,5 milliarder SEK (143 millioner EUR) til refinansiering af en obligationsudstedelse på 1,5 milliarder SEK, der udløb i 2019.
- Et realkreditlån på 160 millioner EUR.
- Et lån på 100 millioner EUR.
- Arla har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2019 var på 209 millioner EUR.
- Arla indgik i løbet af året en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin beholdning af noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.

### Nettorentebærende gæld (mEUR)



Nettorentebærende gæld består af kort- og langfristede forpligtelser fratrukket rentebærende aktiver. Gearing defineres som forholdet mellem nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser og EBITDA, og viser koncernens evne til at betale renter og afdrag på gælden. Koncernen har en langsigtet målsætning om en gearing på mellem 2,8 og 3,4. Gearingen var i 2016 ekstraordinært påvirket af frasalget af Rynkeby. Korrigeret herfor ville gearingen have været 2,8.

Gearing  
**2,8**  
2018: 2,4

**Tabel 4.2.a Nettorentebærende gæld (mEUR)**

	2019	2018*
Værdipapirer og likvider	-622	-584
Øvrige rentebærende aktiver	-5	-10
Langfristede lån	1.951	1.369
Kortfristede lån	789	872
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>2.113</b>	<b>1.647</b>
Pensionsforpligtelser	249	220
<b>Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>2.362</b>	<b>1.867</b>

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

## NOTE 4.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

**Tabel 4.2.b Lån**  
(mEUR)

	2019	2018*
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	382	244
Realkreditinstitutter	957	796
Banklån	458	329
Finansielle leasingforpligtelser	154	-
<b>Langfristede lån i alt</b>	<b>1.951</b>	<b>1.369</b>
<i>Kortfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	-	146
Commercial papers	192	112
Banklån	525	600
Finansielle leasingforpligtelser	59	2
Øvrige kortfristede rentebærende forpligtelser	13	12
<b>Kortfristede lån i alt</b>	<b>789</b>	<b>872</b>
<b>Rentebærende lån i alt</b>	<b>2.740</b>	<b>2.241</b>

**Tabel 4.2.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld**  
(mEUR)

	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer				31. december
	1. januar	Indgår i finansieringsaktiviteter	Opkøb og tilgange	Omklassificeringer	Valutakursbevægelser	Ændringer i dagsværdi	
<b>2019</b>							
Pensionsforpligtelser	224	-10	-	-1	-5	41	249
Langfristede lån	1.510	408	57	-38	-8	22	1.951
Kortfristede lån	930	-179	-	38	-	-	789
<b>Nettorentebærende gæld i alt</b>	<b>2.664</b>	<b>219</b>	<b>57</b>	<b>-1</b>	<b>-13</b>	<b>63</b>	<b>2.989</b>
Pensionsaktiver i Storbritannien	-4	-27	-	16	-2	17	-
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-475	37	-	-3	1	-	-440
Likvide beholdninger	-119	-66	-	-	-2	-	-187
<b>Nettorentebærende gæld</b>	<b>2.066</b>	<b>163</b>	<b>57</b>	<b>12</b>	<b>-16</b>	<b>80</b>	<b>2.362</b>

Lang- og kortfristede lånebetalinger på i alt 229 millioner EUR (henholdsvis 408 millioner EUR og -179 millioner EUR) svarer til en nettoeffekt på pengestrømme fra nye lån på 295 millioner EUR og kontantbetalinger vedrørende leasingordninger på -66 millioner EUR.

### 2018\*

Pensionsforpligtelser	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Langfristede lån	1.206	247*	6	-78	3	-15	1.369
Kortfristede lån	1.040	-242*	-	77	-3	-	872
<b>Nettorentebærende gæld i alt</b>	<b>2.523</b>	<b>-32</b>	<b>7</b>	<b>-2</b>	<b>-7</b>	<b>-24</b>	<b>2.465</b>
Pensionsaktiver	-	-	-	-4	-	-	-4
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-519	42	-	1	1	-	-475
Likvide beholdninger	-91	-26	-22	22	-2	-	-119
<b>Nettorentebærende gæld</b>	<b>1.913</b>	<b>-16</b>	<b>-15</b>	<b>17</b>	<b>-8</b>	<b>-24</b>	<b>1.867</b>

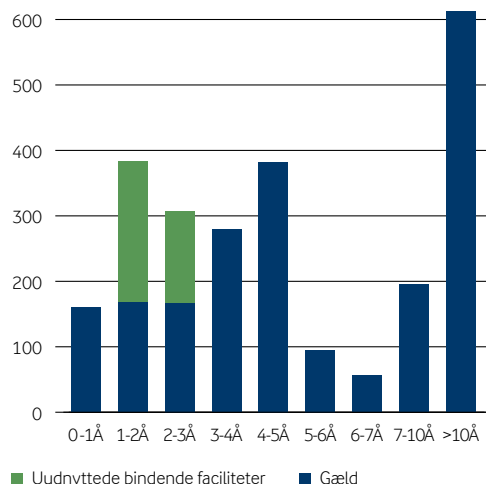
Lang- og kortfristede lånebetalinger på i alt 5 millioner EUR (henholdsvis 247 millioner EUR og -242 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen, optagede lån, på 5 millioner EUR netto.

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

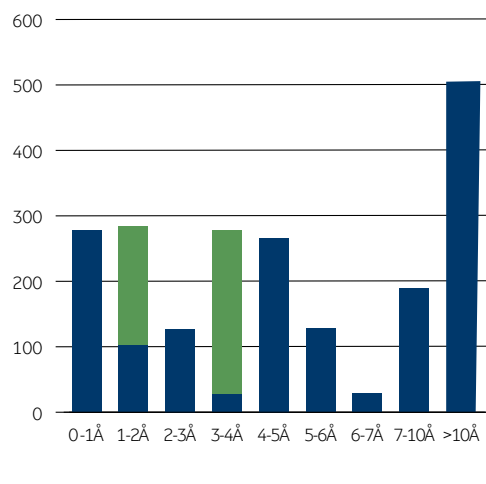


## NOTE 4.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

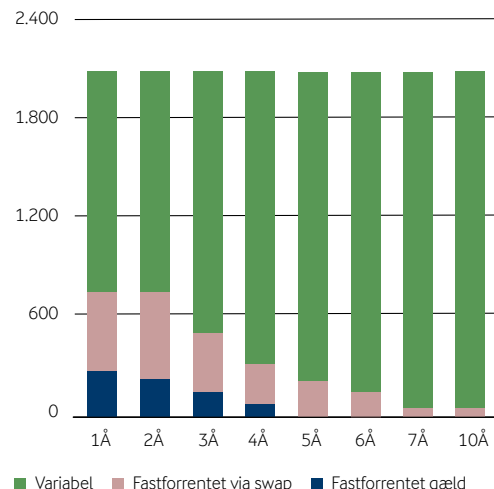
**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2019**  
(mEUR)



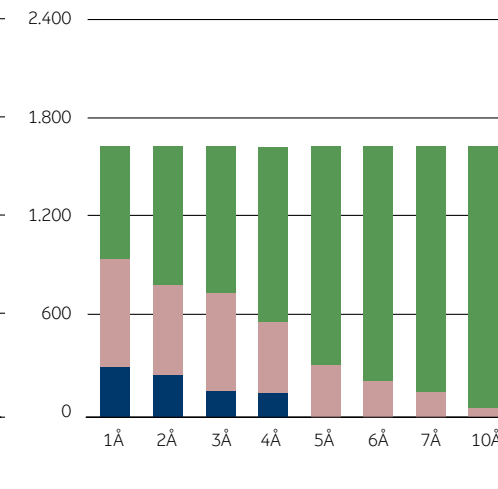
**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2018**  
(mEUR)



**Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2019** (mEUR)



**Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2018** (mEUR)



**Table 4.2.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser og effekten af sikring, forfald**  
(mEUR)

2019	I alt	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Efter 2029
DKK	809	-27	22	21	19	17	89	52	183	433
SEK	612	200	102	6	148	147	1	1	4	3
EUR	451	19	29	12	106	103	2	1	6	173
GBP	158	10	10	124	3	2	2	2	2	3
Øvrige	83	-43	5	4	3	113	1	-	-	-
<b>I alt</b>	<b>2.113</b>	<b>159</b>	<b>168</b>	<b>167</b>	<b>279</b>	<b>382</b>	<b>95</b>	<b>56</b>	<b>195</b>	<b>612</b>

2018	I alt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Efter 2028
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	-	146	-	-	-	-
EUR	271	53	90	6	3	100	-	-	4	15
GBP	9	1	3	2	3	-	-	-	-	-
Øvrige	73	-41	3	3	-	-	108	-	-	-
<b>I alt</b>	<b>1.647</b>	<b>278</b>	<b>102</b>	<b>127</b>	<b>27</b>	<b>266</b>	<b>128</b>	<b>25</b>	<b>189</b>	<b>505</b>

**Table 4.2.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser**  
(mEUR)

Beskrevet før og efter effekten af afledte finansielle instrumenter

2019	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Øvrige	83	-	83
<b>I alt</b>	<b>2.113</b>	<b>-</b>	<b>2.113</b>

2018	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
DKK	769	-	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Øvrige	73	-	73
<b>I alt</b>	<b>1.647</b>	<b>-</b>	<b>1.647</b>

## NOTE 4.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

**Tabel 4.2.f Renterisici eksklusive effekten af sikring**  
(mEUR)

	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
<b>2019</b>					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	1-2 år	48	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,51%	3-4 år	72	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,58%	4-5 år	71	Dagsværdi
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,76%	0-1 år	48	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	1,11%	0-1 år	71	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Variabel	0,88%	0-1 år	72	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	0,32%	0-1 år	192	Dagsværdi
<b>Udstedte obligationer i alt</b>		<b>1,04%</b>		<b>574</b>	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,82%	1-2 år	78	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,56%	0-1 år	879	Pengestrømme
<b>Realkreditinstitutter i alt</b>		<b>0,58%</b>		<b>957</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	-0,39%	0-1 år	431	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,79%	0-1 år	552	Pengestrømme
<b>Banklån i alt</b>		<b>0,27%</b>		<b>983</b>	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielle leasingforpligtelser	Fast	3,16%	0-20 år	213	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,59%	0-1 år	13	Pengestrømme
<b>Øvrige lån i alt</b>		<b>3,18%</b>		<b>226</b>	

**Tabel 4.2.f Renterisici eksklusive effekten af sikring**  
(mEUR)

	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
<b>2018*</b>					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
800 mSEK med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	0-1 år	78	Dagsværdi
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	2-3 år	49	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,51%	4-5 år	74	Dagsværdi
700 mSEK med forfald 28.5.2019	Variabel	0,74%	0-1 år	68	Pengestrømme
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,31%	0-1 år	48	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	0,51%	0-1 år	73	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	-0,08%	0-1 år	112	Dagsværdi
<b>Udstedte obligationer i alt</b>		<b>1,09%</b>		<b>502</b>	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Fastforrentet	Fast	1,15%	2-3 år	44	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,65%	0-1 år	752	Pengestrømme
<b>Realkreditinstitutter i alt</b>		<b>0,68%</b>		<b>796</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	-0,44%	0-1 år	460	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,25%	0-1 år	469	Pengestrømme
<b>Banklån i alt</b>		<b>0,41%</b>		<b>929</b>	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielt leasede aktiver	Variabel	2,15%	0-1 år	2	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,39%	0-1 år	12	Pengestrømme
<b>Øvrige lån i alt</b>		<b>3,21%</b>		<b>14</b>	

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.

## NOTE 4.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

#### *Finansielle instrumenter*

Finansielle instrumenter indregnes på handelsdagen. Koncernen ophører med at indregne finansielle aktiver, når de kontraktlige rettigheder til de underliggende pengestrømme enten ophører eller overføres til køberen af det finansielle aktiv, samtidig med at alle væsentlige risici og fordele relateret til ejerskabet overføres til køberen.

Finansielle aktiver og forpligtelser modregnes, og nettobeløbet vises i balancen, når, og kun når, koncernen har en juridisk modregningsret og har til hensigt enten at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og den finansielle forpligtelse samtidigt.

#### *Finansielle aktiver*

Finansielle aktiver klassificeres ved første indregning og måles efterfølgende til enten amortiseret kostpris, dagsværdi via anden totalindkomst eller dagsværdi via resultatopgørelsen.

Klassifikationen af finansielle aktiver ved første indregning afhænger af det finansielle aktivs kontraktlige pengestrømsgenskaber, og hvordan disse styres.

Finansielle aktiver, hvor koncernen har til hensigt at inddrive de kontraktlige pengestrømme, klassificeres og måles til amortiseret kostpris.

Finansielle aktiver, der indgår i likviditetsstyringen, klassificeres og måles til dagsværdi via anden totalindkomst. Alle øvrige finansielle aktiver klassificeres og måles til dagsværdi via resultatopgørelsen.

#### *Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris*

Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris omfatter kontanter og indskud i banker til fri disposition samt børsnoterede gældsinstrumenter med en oprindelig løbetid på højst tre måneder, som indebærer en ubetydelig risiko for værdiændring, og som frit kan omdannes til likvider.

#### *Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst*

Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via anden totalindkomst, omfatter realkreditobligationer, som delvist svarer til stiftede realkreditlån.

Disse måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de finansielle aktiver til dagsværdi med reguleringer i anden totalindkomst og akkumuleres i dagsværdireserven under egenkapital.

Renteindtægter, nedskrivninger og valutakursreguleringer af gældsinstrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger. I forbindelse med salg af finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst omklassificeres akkumulerede gevinster eller tab, som tidligere blev indregnet i dagsværdireserven, til finansielle indtægter og omkostninger.

#### *Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen*

Værdipapirer klassificeret til dagsværdi via resultatopgørelsen består primært af noterede værdipapirer, der løbende overvåges, måles og rapporteres i henhold til koncernens finanspolitik. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

#### *Forpligtelser*

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

I forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris. Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris. Yderligere oplysninger om pensionsforpligtelser findes i note 4.7.

## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI

### Styring af finansielle risici

Finansielle risici er en fast bestanddel af koncernens driftsaktiviteter, og koncernens resultat påvirkes derfor af ændringer i valutaer, rentesatser og prisen på visse typer råvarer. De globale finansielle markeder er volatile, og det er således afgørende for koncernen at have et veletableret system til styring af finansielle risici for at afbøde udsving på markedet på kort sigt, samtidig med at der opnås den højest mulige mælkepris.

Koncernens omfattende finansielle risikostyringsstrategi og system bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem koncernens driftsaktiviteter og

de underliggende finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt af Treasury. Politikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansiell risiko, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

Bestyrelsen modtager månedligt en rapport om koncernens eksponering for finansielle risici. Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af koncernens forretningsmodel.

### Note 4.3.1 Likviditetsrisici



#### Tilstrækkelige likviditetsreserver

Likviditetsreserverne lå på samme niveau som sidste år. Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. På baggrund af kreditvurderingsbureauernes likviditetsmodeller vurderer Arla, at likviditetsreserverne er tilstrækkelige i de kommende 12 måneder.

Supply chain-finansieringsordninger og factoring vedrørende kunder er en del af koncernens likviditetsstyring.

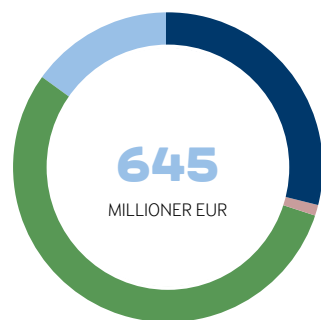
Udvalgte leverandører har adgang til koncernens supply chain-finansieringsfaciliteter, som giver disse leverandører mulighed for at drage fordel af koncernens kreditprofil.

Mere end 95 procent af likviditetsflowet styres af Treasury og koncernens interne bank via cashpool-ordninger. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel. Derved kan koncernen opnå en mere omkostningseffektiv udnyttelse af sine kreditfaciliteter.

**Tabel 4.3.1.a Likviditetsreserver**  
(mEUR)

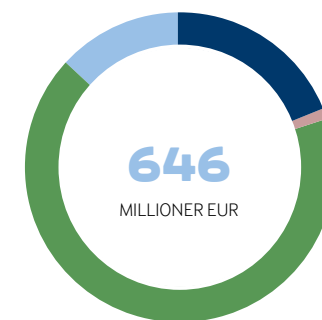
	2019	2018
Likvider	187	119
Værdipapirer (frie pengestrømme)	6	7
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	355	434
Andre uudnyttede lånefaciliteter	97	86
<b>I alt</b>	<b>645</b>	<b>646</b>

**Likviditetsreserver, 2019**



■ Likvider 29%  
■ Værdipapirer (frie pengestrømme) 1%  
■ Uudnyttede bindende lånefaciliteter 55%  
■ Andre uudnyttede lånefaciliteter 15%

**Likviditetsreserver, 2018**



■ Likvider 19%  
■ Værdipapirer (frie pengestrømme) 1%  
■ Uudnyttede bindende lånefaciliteter 67%  
■ Andre uudnyttede lånefaciliteter 13%

## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

**Tabel 4.3.1.b Forventede ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme på finansielle forpligtelser, brutto**  
(mEUR)

	Regnskabs- mæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
		I alt	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Efter 2029	
<b>2019</b>												
Udstedte obligationer	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610	
Kreditinstitutter	1.175	1.176	717	21	125	101	212	-	-	-	-	
Finansielle leasingforpligtelser	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13	
Øvrige langfristede forpligtelser	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-	
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36	
Leverandørgæld og anden gæld	1.158	1.158	1.158	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afledte finansielle instrumenter	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8	
<b>I alt</b>	<b>3.984</b>	<b>4.114</b>	<b>2.004</b>	<b>191</b>	<b>188</b>	<b>297</b>	<b>391</b>	<b>101</b>	<b>62</b>	<b>213</b>	<b>667</b>	

	Regnskabs- mæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
		I alt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Efter 2028	
<b>2018*</b>												
Udstedte obligationer	390	390	146	-	98	-	146	-	-	-	-	
Realkreditinstitutter	796	808	-	1	17	20	20	20	51	167	512	
Kreditinstitutter	1.041	1.042	715	99	13	7	100	108	-	-	-	
Finansielle leasingforpligtelser	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-	
Øvrige langfristede forpligtelser	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-	
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37	
Leverandørgæld og anden gæld	1.169	1.169	1.169	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afledte finansielle instrumenter	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12	
<b>I alt</b>	<b>3.497</b>	<b>3.617</b>	<b>2.088</b>	<b>122</b>	<b>146</b>	<b>43</b>	<b>279</b>	<b>135</b>	<b>57</b>	<b>186</b>	<b>561</b>	

Kontraktlige pengestrømme er baseret på den tidligst mulige dato, hvor koncernen kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse, og pengestrømmene vedrørende renter er baseret på den kontraktlige rente. Betaling af variabel rente er fastsat ud fra den gældende variable rente for hvert forhold på balancedagen.

\*Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16. Se flere oplysninger i note 5.6.



## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)



### Risikobegrænsning

#### Risiko

Likviditet og finansiering er af afgørende betydning for koncernen, således at koncernen kan opfylde sine finansielle forpligtelser, når disse forfalder til betaling. Det påvirker også vores evne til at tiltrække ny finansiering i det lange løb, hvilket er afgørende for at kunne opfylde koncernens strategiske ambitioner.

#### Politik

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for den mindst mulige gennemsnitlige løbetid for nettorentebærende gæld og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste 12 til 24 måneder. Uudnyttede bindende faciliteter tages i betragtning ved beregning af den gennemsnitlige løbetid.

#### Gennemsnitlig løbetid

	2019	2018	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	5,2 år	5,6 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	-	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	93%	92%	50%	-

#### Sådan agerer og arbejder vi

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt en langsigtet finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter modparter, instrumenter og risikovillighed og beskriver fremtidige

finansieringsmuligheder, som ikke er undersøgt og implementeret. Finansieringsstrategien understøttes af andelshavernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet. Det er koncernens målsætning at fastholde en kreditværdighed på investment grade level.

### Note 4.3.2 Valutarisici



#### Valutapåvirkning af omsætning, omkostninger og finansiell stilling

Koncernen er eksponeret for både transaktions- og omregningseffekter fra valuta.

Transaktionseffekter opstår i forbindelse med salg i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta. Koncernen er primært eksponeret for USD og valutaer, der er bundet til USD, samt GBP. Omsætningen steg med 32 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af positive transaktionseffekter. En del af denne eksponering har været sikret gennem omkostninger i samme valuta. Finansielle instrumenter såsom tilgodehavender fra salg, leverandørgæld og øvrige poster i andre valutaer end de enkelte enheders

funktionelle valuta er også eksponeret for valutarisici. Nettoeffekten ved omvurdering af disse finansielle instrumenter er indregnet i finansielle indtægter eller omkostninger. Et nettotab på 3 millioner EUR er indregnet i finansielle omkostninger, der var på samme niveau som sidste år. For at imødegå den kortsigtede volatilitet fra valutakursudsving sikres valutaeksponeringen gennem afledte finansielle instrumenter. Ved afregning af sikringsinstrumentet indregnes der et positivt eller negativt beløb i henholdsvis andre indtægter eller andre omkostninger. Et nettotab på 24 millioner EUR er indregnet i andre omkostninger mod et tab på 14 millioner EUR sidste

år. Tab som følge af sikring er forventelige i år, hvor eksportvalutaer styrkes i årets løb. Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle valuta er GBP, DKK, SEK, CNY eller USD. Omsætningen steg med 25 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter. Tilsvarende steg omkostningerne med 26 millioner EUR i forhold til sidste år. Koncernens finansielle stilling er ligeledes eksponeret for omregningseffekter i form af påvirkning af værdien af aktiver og forpligtelser i andre valutaer end EUR. Omregningseffekten på nettoaktiver er indregnet i anden totalindkomst som valutakursreguleringer. I 2019 blev en nettostigning på 42 millioner EUR indregnet i anden totalindkomst sammenlignet med et nettotab på 10 millioner EUR sidste år.

Acontomælkeprisen absorberer indirekte både transaktions- og omregningseffekter, og årets resultat er derfor kun i begrænset omfang eksponeret for valutarisici. Acontomælkeprisen fastsættes ud fra et mål om at opnå et årsresultat på 2,8 til 3,2 procent. Acontomælkeprisen måles og udbetales i første omgang i EUR og er derfor eksponeret for udsving i EUR over for GBP, SEK og DKK.

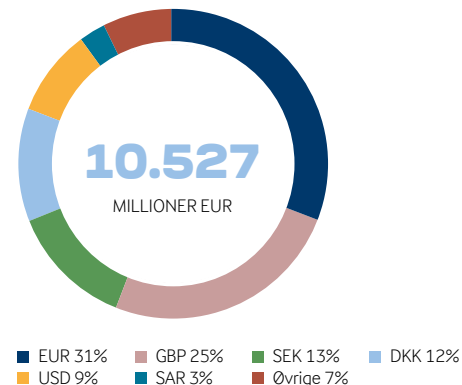
Sammenlignet med sidste år steg den gennemsnitlige USD-kurs med 5 procent, GBP med 1 procent, mens SEK faldt med 3 procent.

25 procent af koncernens omsætning er i GBP. På grund af potentielle konsekvenser af Brexit og de kommende handelsforhandlinger vil Arla fortsat sikre en betydelig del af 2020-eksporten til Storbritannien.

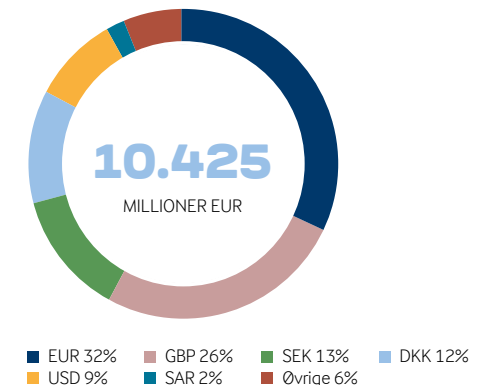
Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ofte ikke er mulig på grund af valutabestemmelser, illikvide finansielle markeder eller høje sikringsomkostninger. Disse markeder er hovedsageligt Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Libanon, Elfenbenskysten, Senegal og Egypten. Disse syv lande udgjorde 2 procent af koncernens omsætning i 2019.

Forretningen i Saudi-Arabien udgør en stor del af koncernens eksport til Mellemøsten og Nordafrika. SAR har været bundet til USD siden 1986, men i betragtning af usikkerheden om den saudiarabiske økonomi og den geopolitiske situation følger Arla valutaisituationen nøje og sikrer sine valutapositioner i en længere periode, for at begrænse risikoen for store udsving.

#### Omsætning fordelt på valuta, 2019



#### Omsætning fordelt på valuta, 2018



## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

**Tabel 4.3.2.a Valutakurser**

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

**Tabel 4.3.2.b Valutaeksponering**

	Balanceeksponering			Følsomhed		
	Åbne positioner	Sikring af fremtidige penge-strømme		Følsomhed	Resultatoppgørelse	Anden totalindkomst
Ekstern eksponering						
<b>2019</b>						
EUR/DKK	-346	0	-346	1%	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-56	5%	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-273	5%	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5%	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5%	-8	-1
<b>2018</b>						
EUR/DKK	-458	0	-458	1%	-5	0
USD/DKK*	157	-379	-222	5%	8	-19
GBP/DKK	61	-279	-218	5%	3	-14
SEK/DKK	33	0	33	5%	2	0
SAR/DKK	-152	0	-152	5%	-8	0

\*Inklusive AED



### Risikobegrænsning

Koncernens eksterne eksponering beregnes som eksterne finansielle aktiver og forpligtelser denomineret i andre valutaer end den funktionelle valuta for hver juridisk enhed, plus eventuelle eksterne afledte finansielle instrumenter konverteret til valutarisiko over for DKK på koncernniveau, det vil sige EUR/DKK, USD/DKK osv. Dette gælder også for koncernens interne nettoeksponering. Summen af koncernens eksterne og interne valutaeksponering udgør nettoeksponeringen, der er skitseret i tabel 4.3.2.b.

Nettoinvesteringer i datterselskaber foretaget i fremmed valuta eller instrumenter til sikring af disse investeringer er ikke medtaget.

### Forudsætninger for følsomhedsanalysen

#### Risiko

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

#### Politik

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

- Op til 15 måneders budgetterede netto-tilgodehavender og -gæld.
- Op til 100 procent af indregnede netto-tilgodehavender fra salg og leverandørgæld.

Valutaeksponering håndteres løbende af Treasury. De enkelte valutaeksponeringer sikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

De finansielle instrumenter, der anvendes til sikring af valutarisici, behøver ikke nødvendigvis opfylde kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (blandt andet nogle optionsstrategier) indregnes derfor til dagsværdi i resultatopgørelsen.

Arla Foods ambas funktionelle valuta er DKK. Risikoen ved EUR vurderes dog på samme måde som for DKK.

Koncernledelsen kan efter eget skøn beslutte, hvorvidt og hvornår investeringer i udenlandske virksomheder skal kurssikres (omregningsrisici) med en forpligtelse til at informere bestyrelsen på dens næste bestyrelsesmøde.

## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

### Note 4.3.3 Renterisici



#### Begrænsede sikringsaktiviteter

Den gennemsnitlige varighed af renten på koncernens nettorentebærende gæld inklusive afledte finansielle instrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser, er faldet med 0,8 til 2,4. Varigheden er reduceret på grund af udløbne rentesikringer, en reduktion af restløbetiden på de resterende sikringsinstrumenter og en stigning i den nettorentebærende gæld, der overvejende er variabelt forrentet.

Selv om renten var lav i 2019, var vores sikringsaktiviteter begrænsede.

**Tabel 4.3.3 Følsomhed baseret på en rentestigning på 1 procentpoint (mEUR)**

	Regnskabs- mæssig værdi	Følsomhed	Potentielt regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatop- gørelse	Anden totalindkomst
<b>2019</b>				
Finansielle aktiver	-627	1%	5	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	4	31
Finansielle forpligtelser	2.740	1%	-23	-
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>2.113</b>		<b>-14</b>	<b>29</b>

#### 2018

Finansielle aktiver	-594	1%	4	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	7	38
Finansielle forpligtelser	2.241	1%	-18	-
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.647</b>		<b>-7</b>	<b>36</b>



### Risikobegrænsning

#### Risiko

Koncernen er eksponeret over for renterisici på rentebærende lån, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdien af langfristede aktiver, hvor der foretages en værdiforringelsestest. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkning på resultatopgørelsen vedrører betalte nettorenter, værdiansættelse af omsættelige værdipapirer og potentiel værdiforringelse af langfristede aktiver. Risikovirkning på anden totalindkomst vedrører omvurdering af nettopensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidige pengestrømme.

#### Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af koncernens rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer målt enten til dagsværdi

i resultatopgørelsen eller anden totalindkomst. Tabel 4.3.3 viser dagsværdifølsomheden. Følsomheden er baseret på en rentestigning på 1 procent. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

#### Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabel 4.3.3 viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procent på ikke-sikrede instrumenter med variabel rente indregnet pr. 31. december 2019. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

#### Politik

Renterisikoen skal håndteres i overensstemmelse med finanspolitikken. Renterisikoen måles som varigheden af gældsporteføljen inklusive sikringsinstrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser.

#### Varighed

2019	2018	Politik	
		Minimum	Maksimum
2,4	3,2	1	7

#### Sådan agerer og arbejder vi

Formålet med rentesikring er at begrænse risikoen og sikre relativt stabile og forudsigelige finansieringsomkostninger. Renterisikoen vedrørende nettolåntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

kan koncernen selv styre og optimere renterisikoen, da renteprofilen kan ændres uden at ændre selve finansieringen. Det giver koncernen mulighed for at handle hurtigt, fleksibelt og omkostningseffektivt uden at ændre de underliggende låneaftaler.

Koncernen benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre renteprofilen for den rentebærende gæld. Ved at have en porteføljemæssig tilgang og anvende afledte finansielle instrumenter

Bemyndigelsen fra bestyrelsen giver koncernen mulighed for at anvende afledte finansielle instrumenter såsom renteswaps og optioner i tillæg til rentevilkårene i låneaftalerne. Hidtil har koncernen ikke anvendt optionskontrakter.

## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

### Note 4.3.4 Råvareprisrisici



#### Begrænsede sikringsaktiviteter

Leveringsaftaler er primært knyttet til et officielt variabelt prisindeks. Treasury anvender afledte finansielle instrumenter til at sikre råvareprisrisikoen centralt. Det sikrer fuld fleksibilitet i forhold til at skifte leverandører uden at skulle tage hensyn til fremtidig sikring.

Sikringsaktiviteter er koncentreret om de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel. De samlede energiråvareomkostninger eksklusive skatter og distributionsomkostninger udgør cirka 85 millioner EUR.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i energiomkostningerne. I 2019 har sikringsaktiviteterne resulteret i et tab på 6 millioner EUR mod en gevinst på 9 millioner EUR sidste år. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og øvrige omkostninger.

Ved udgangen af 2019 var 35 procent af energiomkostningerne for 2020 sikret. En stigning på 25 procent i markedspriserne vil påvirke resultatet negativt med cirka 14 millioner EUR. Omvendt vil anden totalindkomst blive påvirket positivt med 10 millioner EUR.

**Tabel 4.3.4 Sikrede råvarer**  
(mEUR)

	Følsomhed	Kontraktværdi	Potentiell regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
<b>2019</b>				
Diesel/naturgas	25%	-4	-8	6
Elektricitet	25%	-1	-6	4
		-5	-14	10
<b>2018</b>				
Diesel/naturgas	25%	-3	-8	12
Elektricitet	25%	4	-8	6
		1	-16	18



#### Risikobegrænsning

##### Risiko

Koncernen er eksponeret over for råvarerisici relateret til produktion og distribution af mejeriprodukter. Øgede markedspriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt.

##### Dagsværdifølsomhed

En ændring i markedspriserne vil påvirke dagsværdien af koncernens afledte sikringsinstrumenter for råvarer målt via anden totalindkomst og det usikrede energiforbrug via resultatopgørelsen. Tabellen viser følsomheden som følge af en stigning på 25 procent i markedspriserne for både sikrede og usikrede råvarekøb. Et fald i markedspriserne ville have den modsatte virkning.

##### Politik

Ifølge finanspolitikken kan det budgetterede forbrug af elektricitet, naturgas og diesel sikres i op til 36 måneder, hvoraf 100 procent kan sikres i de første 18 måneder efterfulgt af sikring af en begrænset andel af forbruget i de resterende måneder.

##### Sådan agerer og arbejder vi

Råvareprisrisici vedrørende energi styres af Treasury. Råvareprisrisici sikres hovedsageligt via afledte finansielle kontrakter uafhængigt af de fysiske leverandørkontrakter. Arla er også i gang med at undersøge andre råvarer, der kan være relevante for den finansielle risikostyring.

Arlas energieksposering og -sikring styres som en portefølje på tværs af energitype og land. Ikke alle energiråvarer kan sikres effektivt ved at matche de underliggende omkostninger, men Arla bestræber sig på at minimere den grundlæggende risiko.

Derivatmarkedet for mejeriprodukter i EU og New Zealand er stadig lille, men udvikler sig hastigt, og koncernen har i begrænset omfang foretaget sikring af prisrisikoen på udvalgte industriprodukter. Derivatmarkedet for mejeriprodukter er i udvikling, og vi forventer, at dette vil komme til at spille en rolle i styringen af fastprisaftaler med kunder i de kommende år.

## NOTE 4.3 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

### Note 4.3.5 Kreditrisici



#### Begrænsede tab

Koncernen havde i 2019 fortsat yderst begrænsede tab som følge af misligholdelse hos eksempelvis kunder, leverandører og finansielle modparter.

Alle større finansielle modparter havde en tilfredsstillende kreditvurdering ved årets udgang. For finansielle modparter minimeres kreditrisikoen ved udelukkende at indgå nye derivattransaktioner med parter, som har en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's. I nogle få områder, som ikke betjenes af vores bankforbindelser, og hvor der ikke opererer finansielle modparter med en tilfredsstillende kreditvurdering, afveg koncernen fra kreditvurderingskravet.

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

Yderligere oplysninger om tilgodehavender fra salg findes i note 2.1.c.

Den maksimale eksponering for kreditrisiko svarer omtrent til den regnskabsmæssige værdi.

Koncernen har i lighed med foregående år løbende arbejdet med kreditrisiko og har kun oplevet meget små tab på kunder.

#### Modregning af kreditrisiko

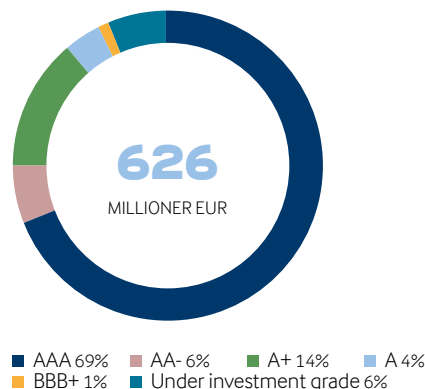
Med henblik på sikring af finansielle modpartsrisici anvender koncernen standardmodregningsaftaler, når der indgås afledte kontrakter.

Tabel 4.3.5 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler, som giver mulighed for udligning i tilfælde af misligholdelse.

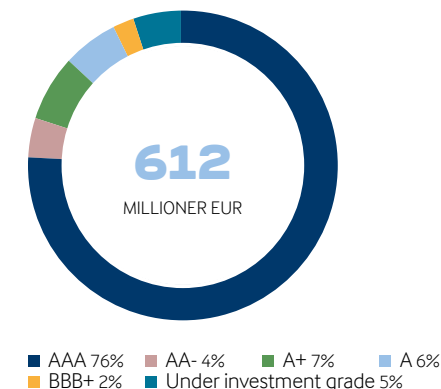
**Tabel 4.3.5 Ekstern kreditvurdering af finansielle modparter (mEUR)**

	Modpartsvurdering						I alt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Under investment grade	
<b>2019</b>							
Værdipapirer	435	-	-	-	-	-	435
Likvide beholdninger	-	30	78	19	7	37	171
Afledte finansielle instrumenter	-	7	7	5	-	1	20
<b>I alt</b>	<b>435</b>	<b>37</b>	<b>85</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>626</b>
<b>2018</b>							
Værdipapirer	465	-	-	-	-	-	465
Likvide beholdninger	-	16	37	16	11	30	110
Afledte finansielle instrumenter	-	8	4	20	5	-	37
<b>I alt</b>	<b>465</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>612</b>

#### Ekstern vurdering af finansielle modparter, 2019



#### Ekstern vurdering af finansielle modparter, 2018



#### Risikobegrænsning

##### Risiko

Kreditrisici opstår i forbindelse med driftsaktiviteter og engagement med finansielle modparter. Desuden kan en svag modparts kreditværdighed reducere denne modparts evne til at støtte koncernen fremadrettet og derved bringe opfyldelsen af koncernens strategi i fare.

##### Politik

Finansielle modparter skal godkendes af koncerndirektøren og Arla Foods ambas CFO samt have en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra S&P, Fitch eller Moody's for at kunne have en finansiell forpligtelse over for Arla. Der foretages kreditvurdering af alle nye kunder, og eksisterende kunders kreditværdighed overvåges løbende. Samme procedure anvendes ved vigtige leverandører, både i forbindelse med løbende leverancer og CAPEX.

##### Sådan agerer og arbejder vi

Koncernen har en omfattende politik til håndtering af kreditrisici og anvender i vid udstrækning kreditforsikring og andre handelsfinansieringsprodukter ved eksport. På visse nye markeder er det ikke altid muligt at opnå kreditdækning med den påkrævede rating. I disse tilfælde forsøger koncernen dog at opnå den bedst mulige dækning. Koncernen har besluttet, at det er en acceptabel risiko i lyset af koncernens beslutning om at udvikle og investere i nye markeder.

Forsinket betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Koncernen benytter et begrænset antal finansielle modparter, hvor kreditværdigheden overvåges løbende.



## NOTE 4.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

### Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici vedrørende forventede fremtidige nettoindtægter og -omkostninger. Renteswaps anvendes til sikring af risici vedrørende bevægelser i forventede fremtidige rentebetalinger, og råvareswaps anvendes til energisikring.

### Sikring af nettoinvesteringer

Koncernen har kurssikret en ubetydelig del af valutaeksponeringen vedrørende kapitalandele i datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder ved hjælp af lån og afledte finansielle instrumenter.

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

Koncernen anvender valutaoptioner til sikring af forventede salg og køb. Nogle af disse optioner opfylder ikke kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

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

**Tabel 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner**

(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning i resultatopgørelsen					Efter
			2020	2021	2022	2023	2023	
<b>2019</b>								
Valutakontrakter	-14	-14	-14	-	-	-	-	-
Rentekontrakter	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26	
Råvarekontrakter	-4	-4	-4	-	-	-	-	
<b>Sikring af fremtidige pengestrømme</b>	<b>-89</b>	<b>-89</b>	<b>-31</b>	<b>-12</b>	<b>-11</b>	<b>-9</b>	<b>-26</b>	

	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning i resultatopgørelsen					Efter
			2019	2020	2021	2022	2022	
<b>2018</b>								
Valutakontrakter	-3	-3	-3	-	-	-	-	-
Rentekontrakter	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25	
Råvarekontrakter	1	1	1	-	-	-	-	
<b>Sikring af fremtidige pengestrømme</b>	<b>-69</b>	<b>-69</b>	<b>-17</b>	<b>-10</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>	<b>-25</b>	

**Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter**

(mEUR)

	2019	2018
Årets udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	-21	-7
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	-22	-5
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	21	15
<b>Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb</b>	<b>-22</b>	<b>3</b>



### Anvendt regnskabspraksis

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår som særskilte poster i balancen.

#### Sikring af dagsværdi

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

#### Sikring af pengestrømme

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som sikring af fremtidige pengestrømme og effektivt sikrer ændringer i fremtidige

pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst som en reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. Reserven for sikringsinstrumenter under egenkapitalen præsenteres efter skat. De akkumulerede gevinster eller tab fra sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, omklassificeres og indregnes i samme regnskabspost som basisreguleringen af den sikrede post. Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen, eller det ikke længere er sandsynligt, at de vil blive realiseret. For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for klassifikation som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

## NOTE 4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER

**Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter**  
(mEUR)

	2019	2018
Afledte finansielle instrumenter	18	28
Aktier	9	10
<b>Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen</b>	<b>27</b>	<b>38</b>
Værdipapirer	435	465
<b>Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst</b>	<b>435</b>	<b>465</b>
Valutainstrumenter	1	4
Renteinstrumenter	-	-
Råvareinstrumenter	1	5
<b>Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Tilgodehavender fra salg	889	989
Øvrige tilgodehavender	240	254
<b>Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris</b>	<b>1.129</b>	<b>1.243</b>
Afledte finansielle instrumenter	22	7
<b>Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen</b>	<b>22</b>	<b>7</b>
Valutainstrumenter	15	7
Renteinstrumenter	44	67
Råvareinstrumenter	5	4
<b>Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter</b>	<b>64</b>	<b>78</b>
Langfristede lån	1.951	1.369
Kortfristede lån	789	872
Leverandørgæld og anden gæld	1.158	1.169
<b>Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris</b>	<b>3.898</b>	<b>3.410</b>

**Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi**  
(mEUR)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
<b>2019</b>				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	435	-	-	435
Aktier	9	-	-	9
Afledte finansielle instrumenter		20	-	20
<b>Finansielle aktiver i alt</b>	<b>444</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>464</b>
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Afledte finansielle instrumenter	-	86	-	86
<b>Finansielle forpligtelser i alt</b>	<b>-</b>	<b>86</b>	<b>-</b>	<b>86</b>
<b>2018</b>				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	466	-	-	466
Aktier	10	-	-	10
Afledte finansielle instrumenter	-	37	-	37
<b>Finansielle aktiver i alt</b>	<b>476</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>513</b>
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Afledte finansielle instrumenter	-	85	-	85
<b>Finansielle forpligtelser i alt</b>	<b>-</b>	<b>85</b>	<b>-</b>	<b>85</b>

## NOTE 4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER (FORTSAT)



### Risikobegrænsning

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter:

#### Obligationer og aktier

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

#### Afledte finansielle instrumenter eksklusive optioner

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

#### Optioner

Dagsværdien beregnes ud fra optionsmodeller og observerbare markedsdata, blandt andet volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

#### Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt ved hjælp af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.  
 Niveau 2: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markedsdata.  
 Niveau 3: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

## NOTE 4.6 SALGS- OG TILBAGEKØBSAFTALER



### Attraktiv finansieringsordning

Koncernen har investeret i børsnoterede danske realkreditobligationer, der ligger til grund for selskabets realkreditlån. Baggrunden for at investere i realkreditobligationer er, at koncernen kan opnå en lavere rente sammenlignet med den gældende markedsrente på realkreditlån ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for realkreditobligationerne. Realkreditobligationerne indregnes til dagsværdi via anden totalindkomst.

Modtagelse af provenuet fra disse obligationer resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån.

Ud over realkreditobligationer har koncernen andre værdipapirer med en regnskabsmæssig værdi på 5 millioner EUR.

**Tabel 4.6 Overførsel af finansielle aktiver**  
(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Beregningsmæssig hovedstol	Dagsværdi
<b>2019</b>			
Realkreditobligationer	430	425	430
Tilbagekøbsforpligtelser	-429	-424	-429
<b>Nettoposition</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>2018</b>			
Realkreditobligationer	461	455	461
Tilbagekøbsforpligtelser	-461	-454	-461
<b>Nettoposition</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

## NOTE 4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE



### Nettopensionsforpligtelser på samme niveau som sidste år

Arlas pensionsforpligtelser består primært af ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn. Nettopensionsforpligtelser udgjorde 233 millioner EUR, hvilket er en stigning på 13 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Genmålingen af koncernens pensionsordninger, der udgjorde et samlet nettotab på 50 millioner EUR, bestod af et aktuarmæssigt tab på 180 millioner EUR, som blev modsvaret af en genmålingsgevinst på pensionsaktiver på 130 millioner EUR.

#### Pensionsordninger i Sverige

I den ydelsesbaserede pensionsordning i Sverige er der på nuværende tidspunkt ikke behov for yderligere kontantbidrag fra koncernen. Den indregnede nettoforpligtelse var på 223 millioner EUR, hvilket er en stigning på 24 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Som følge af en lavere diskonteringsfaktor blev der indregnet et aktuarmæssigt tab på 29 millioner EUR.

Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Bidrag betales af koncernen. Ordningerne dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og deres investeringer.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelings-element mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

#### Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettoaktiv for Storbritannien var på 16 millioner EUR, hvilket er en forbedring på 12 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Forbedringen skyldes primært en positiv udvikling i værdien af pensionsaktiverne på 122 millioner EUR, der blev modsvaret af aktuarmæssige tab på 139 millioner EUR som følge af en lavere diskonteringsfaktor.

De ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien administreres af en uafhængig pensionsfond, der investerer de indbetalte beløb til dækning af fremtidige pensionsbetalinger. Ordningernes bagvedliggende aktiver udgjorde 1.420 millioner EUR ved udgangen af 2019 mod 1.231 millioner EUR sidste år.

Pensionsordningerne er ydelsesbaserede slutlønsordninger. Ordningerne er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Alle andre medarbejdere er omfattet af bidragsbaserede pensionsordninger. Arbejdsgiverbidrag fastsættes på baggrund af en vurdering fra uafhængige aktuarer hvert tredje år. Ordningerne dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet.

Ordningerne er juridisk indrettet som pensionsfonde. Koncernen har begrænset kontrol med administrationen af ordningerne og deres investeringer. Forvalterne af ordningerne (hvoraf Arla udpeger de fleste) fastlægger investeringsstrategien og har etableret en politik for aktivallokering, der på bedst mulig vis matcher aktiverne med forpligtelserne i ordningen. Forvalterne udpeger en uafhængig ekstern rådgiver for ordningerne, der er ansvarlig for at yde rådgivning om investeringsstrategien og investere aktiverne. Ordningen administreres på grundlag af en risikostyret investeringsstrategi, der omfatter en forpligtelsesdrevet investeringstilgang, som sigter mod at matche aktiver med forpligtelser, hvor det er muligt. Ved udgangen af 2019 udgjorde rentesikringen af forpligtelserne 65 procent mod 57 procent sidste år, mens inflationssikringen var på 65 procent mod 61 procent sidste år. Sikringerne reducerer det samlede risikoniveau i ordningen.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelings-element mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

**Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen**  
(mEUR)

	Sverige	Storbritannien	Øvrige	I alt
<b>2019</b>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	232	1.420	46	1.698
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-1.436	-27	-1.475
<b>Tab på finansierede pensionsordninger</b>	<b>220</b>	<b>-16</b>	<b>19</b>	<b>223</b>
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
<b>Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen</b>	<b>223</b>	<b>-16</b>	<b>26</b>	<b>233</b>
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	232	1.420	46	1.698
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>235</b>	<b>1.420</b>	<b>53</b>	<b>1.708</b>
<i>Angivet som:</i>				
Pensionsaktiver	-	-16	-	-16
Pensionsforpligtelser	223	-	26	249
<b>Nettopensionsforpligtelser</b>	<b>223</b>	<b>-16</b>	<b>26</b>	<b>233</b>
<b>2018</b>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	208	1.231	36	1.475
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-1.235	-18	-1.265
<b>Tab på finansierede pensionsordninger</b>	<b>196</b>	<b>-4</b>	<b>18</b>	<b>210</b>
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
<b>Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen</b>	<b>199</b>	<b>-4</b>	<b>25</b>	<b>220</b>
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	208	1.231	36	1.475
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>211</b>	<b>1.231</b>	<b>43</b>	<b>1.485</b>
<i>Angivet som:</i>				
Pensionsaktiver	-	-4	-	-4
Pensionsforpligtelser	199	-	25	224
<b>Nettopensionsforpligtelser</b>	<b>199</b>	<b>-4</b>	<b>25</b>	<b>220</b>

## NOTE 4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)

**Tabel 4.7.b Udvikling i pensionsforpligtelser**  
(mEUR)

	2019	2018
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.485	1.597
Reklassifikation	-	-6
Nye pensionsforpligtelser fra erhvervede virksomheder	-	1
Aktuelle serviceomkostninger	3	10
Renteomkostninger	40	38
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	177	-69
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	3	4
Udbetalte ydelser	-70	-65
Valutakursregulering	70	-25
<b>Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december</b>	<b>1.708</b>	<b>1.485</b>

**Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver**  
(mEUR)

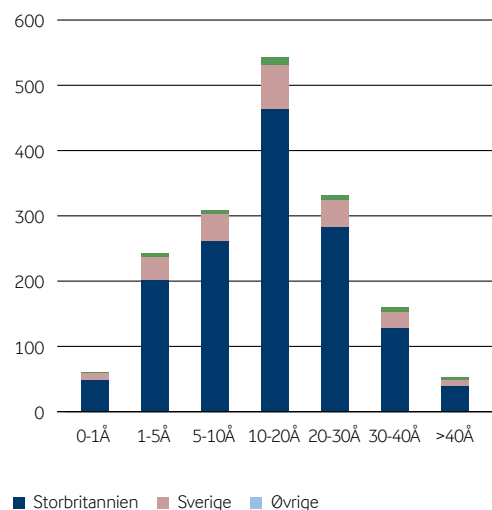
	2019	2018
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.265	1.320
Renteindtægter	36	32
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	130	-40
Bidrag til pensionsordninger	27	27
Udbetalte ydelser	-60	-55
Administrationsomkostninger	-	-1
Valutakursreguleringer	77	-18
<b>Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december</b>	<b>1.475</b>	<b>1.265</b>

Koncernen forventer at bidrage med 26 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2020 og med 96 millioner EUR i 2021-2024.

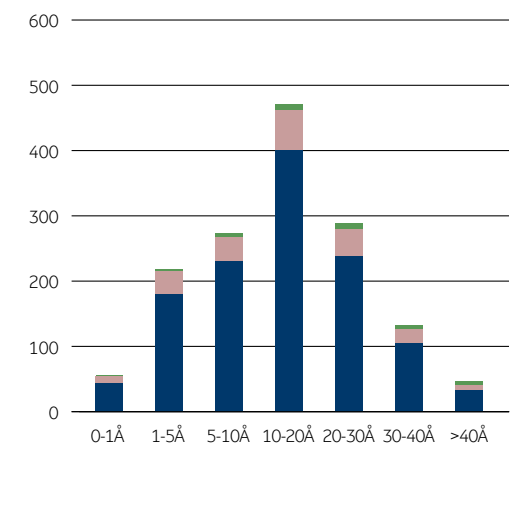
*Faktisk afkast på pensionsaktiver:*

	2019	2018
Beregnete renteindtægter	36	32
Afkast eksklusive beregnede renter	130	-40
<b>Faktisk afkast</b>	<b>166</b>	<b>-8</b>

**Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2019**  
(mEUR)



**Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2018**  
(mEUR)



**Tabel 4.7.d Pensionsforpligtelsernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger**  
(mEUR)

	2019	2019	2018	2018
<b>Effekt på pensionsforpligtelser 31. december</b>	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-27	27	-22	20
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	3	-3	2	-2
Levetid +/- 1 år	77	-77	59	-58
Inflation +/- 10 basispoint	18	-17	15	-14



## NOTE 4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)

<b>Tabel 4.7.e Indregnede pensionsaktiver</b> (mEUR)	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Portefølje til sikring af forpligtelser	296	20%	364	29%
Gældsinstrumenter	412	28%	274	21%
Obligationer	239	16%	200	16%
Egenkapitalinstrumenter	214	15%	166	13%
Ejendomme	138	9%	117	9%
Infrastruktur	80	5%	59	5%
Øvrige aktiver	96	7%	85	7%
<b>Aktiver i alt</b>	<b>1.475</b>	<b>100%</b>	<b>1.265</b>	<b>100%</b>

<b>Tabel 4.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året</b> (mEUR)	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Aktuelle serviceomkostninger	3	10
Administrationsomkostninger	-	1
<b>Indregnet som personaleomkostninger</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Renteomkostninger på pensionsforpligtelse	40	38
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-36	-32
<b>Indregnet som finansielle omkostninger</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen</b>	<b>7</b>	<b>17</b>

<b>Tabel 4.7.g Indregnet i anden totalindkomst</b> (mEUR)	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-177	69
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-3	-4
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	130	-40
<b>Omvurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger</b>	<b>-50</b>	<b>25</b>

<b>Tabel 4.7.h Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Diskonteringsfaktor, Sverige	1,5%	2,4%
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	2,1%	2,9%
Forventet lønstigningstakt, Sverige	2,3%	2,3%
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	2,3%	2,5%
Inflation (CPI), Sverige	1,8%	1,9%
Inflation (CPI), Storbritannien	1,8%	3,1%

## NOTE 4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)



### Anvendt regnskabspraksis

#### *Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser*

Koncernen har indgået pensionsaftaler med et væsentligt antal nuværende og tidligere medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels ydelsesbaserede pensionsordninger, dels bidragsbaserede pensionsordninger.

#### *Bidragsbaserede pensionsordninger*

I de bidragsbaserede pensionsordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensions-selskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at foretage andre end disse faste betalinger, og risiciene og fordelene vedrørende værdien af pensionsordningen ligger derfor hos den enkelte deltager i pensionsordningen og ikke koncernen. Beløb, som betales i bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger, udgiftsføres i resultatopgørelsen.

#### *Ydelsesbaserede pensionsordninger*

Ydelsesbaserede pensionsordninger er kendetegnet ved, at koncernen er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet og fremefter, afhængigt af eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn. Koncernen er underlagt de risici og fordele, der er forbundet med uvisheden om, hvorvidt det afkast, som skabes af aktiverne, er tilstrækkeligt til at opfylde pensionsforpligtelsen, som påvirkes af forudsætninger om dødelighed og inflation.

Koncernens nettoforpligtelse er det beløb, der anføres i balancen som en pensionsforpligtelse.

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning. Nettoforpligtelsen er beløbet for fremtidige pensionsydelse, som medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (det vil sige pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen), diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af dagsværdien af aktiver, som besiddes eksternt i en pensionsfond.

Koncernen anvender kvalificerede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af projected unit credit-metoden.

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af genmålinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og afkastet af pensionsaktiver (eksklusive renter). Genmålinger indregnes i anden totalindkomst.

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelser. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen. Hensættelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.



### Usikkerheder og skøn

Den regnskabsmæssige værdi af ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. En lille

forskel i de faktiske aktuarmæssige variabler i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have stor indvirkning på nettoforpligtelsens regnskabsmæssige værdi.

## NOTE 5.1 SKAT



### Aktuel og udskudt skat

#### Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne faldt til 24 millioner EUR mod 41 millioner EUR sidste år, primært som følge af ændringer i udskudt skat.

#### Aktuel skat

Omkostningerne til aktuel skat steg til 28 millioner EUR sammenlignet med 22 millioner EUR sidste år, primært som følge af højere overskud. Forudbetalt aktuel skat og betalinger vedrørende aktuel skat for tidligere år udgjorde i alt 30 millioner EUR, hvilket stort set er på niveau med sidste år.

#### Udskudt skat

Udskudte skatteforpligtelser, netto udgjorde 38 millioner EUR svarende til et fald på 16 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Faldet var drevet af indregning af skatteaktiver som følge af forbedrede resultatforventninger og ændringer i midlertidige forskelle i forhold til sidste år. Udskudte skatteforpligtelser, netto bestod af udskudte bruttoskatteforpligtelser på 81 millioner EUR og var baseret på midlertidige forskelle i immaterielle og materielle aktiver samt øvrige poster. Disse modsvares af udskudte skatteaktiver på 43 millioner EUR vedrørende materielle aktiver, fremførte skattemæssige underskud og pensionsforpligtelser.

Læs mere om skat på side 45.

**Tabel 5.1.a. Skat indregnet i resultatopgørelsen**  
(mEUR)

	2019	2018
<b>Aktuel skat</b>		
Aktuel skat af årets resultat vedrørende:		
Kooperationsskat	8	7
Selskabsskat	19	17
Regulering af aktuel skat vedrørende tidligere år	1	-2
<b>Aktuelle skatteomkostninger i alt</b>	<b>28</b>	<b>22</b>
<b>Udskudt skat</b>		
Årets ændring i udskudt skat	-6	20
Regulering af udskudt skat vedrørende tidligere år	2	1
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	-	-2
<b>Udskudte skatteindtægter/-omkostninger i alt</b>	<b>-4</b>	<b>19</b>
<b>Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt</b>	<b>24</b>	<b>41</b>

**Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skattesats**  
(mEUR)

	2019		2018	
Resultat før skat		347		348
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0%	76	22,0%	76
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-0,9%	-3	-2,7%	-9
Effekt af virksomheder, som er underlagt kooperationskat	-9,2%	-32	-15,5%	-54
Skattefrie indtægter med fradrag af ikke-fradragsberettigede omkostninger	-1,4%	-5	-2,4%	-8
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	0,0%	-	-0,6%	-2
Regulering for skatteomkostning vedrørende tidligere år	0,9%	3	-0,3%	-1
Øvrige reguleringer	-4,4%	-15	11,3%	39
<b>I alt</b>	<b>6,9%</b>	<b>24</b>	<b>11,8%</b>	<b>41</b>

**Tabel 5.1.c Udskudt skat**  
(mEUR)

	2019	2018
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-54	-16
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	4	-21
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	10	-7
Opkøb i forbindelse med virksomhedssammenslutninger	-	-12
Effekt af ændring i skattesats	-	2
Valutakursreguleringer	2	0
<b>Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto</b>	<b>-38</b>	<b>-54</b>
<b>Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto</b>		
Immaterielle aktiver	-8	-10
Materielle aktiver	25	3
Hensatte forpligtelser, pensionsforpligtelser og andre aktiver	-12	-7
Fremførte skattemæssige underskud	12	8
Øvrige	-55	-48
<b>Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto</b>	<b>-38</b>	<b>-54</b>
<i>Indregnet i balancen som:</i>		
Udskudte skatteaktiver	43	30
Udskudte skatteforpligtelser	-81	-84
<b>I alt</b>	<b>-38</b>	<b>-54</b>

## NOTE 5.1 SKAT (FORTSAT)

Koncernen indregner udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførte skattemæssige underskud, i de tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at skatteaktivet i den nærmeste fremtid kan udnyttes ved modregning i skattepligtig indkomst. Vurderingen foretages årligt og bygger på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.



### Anvendt regnskabspraksis

#### Skat i resultatopgørelsen

Skat i resultatopgørelsen består af den aktuelle skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomheds-sammenslutning eller poster (indtægter og omkostninger), der indregnes direkte i anden totalindkomst.

#### Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af skattelovgivning, der gælder for koncernenheder, som er underlagt kooperations- eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på andelsselskabets kapital, mens selskabsbeskatning baseres på selskabets nettoresultat. Aktuelle skatteforpligtelser omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige overskud eller underskud, reguleringer af skyldig eller tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat.

#### Udskudt skat

Udskudt skat beregnes efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem den skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser og deres regnskabsmæssige værdi i koncernregnskabet. Udskudt skat indregnes dog ikke for midlertidige forskelle, som opstår ved første indregning af goodwill eller på overtagelsestidspunktet for et aktiv eller en forpligtelse uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem, der opstår i forbindelse med M&A-aktiviteter.

Udskudt skat opgøres på grundlag af skattesatser (og -lovgivning), der er vedtaget eller i det væsentlige vedtaget ved udgangen af rapporteringsperioden, og som forventes at gælde, når det tilhørende udskudte skatteaktiv realiseres, eller den udskudte skatteforpligtelse afvikles. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på i alt 12 millioner EUR. Midlertidige forskelle, for hvilke der ikke er indregnet udskudte skatteaktiver, udgjorde 27 millioner EUR, der vedrørte fremførte skattemæssige underskud.

i skattesatsen indregnes i resultatopgørelsen bortset fra poster, der indregnes i anden totalindkomst.

Udskudte skatteaktiver, herunder den skattemæssige værdi af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under øvrige langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skatten af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudt skyldig skat i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed eller -jurisdiktion.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når der er en lovfæstet ret til at modregne aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser, og den udskudte skat vedrører samme skattemyndighed. Aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når enheden har en lovfæstet ret til modregning og har til hensigt enten at foretage afvikling på nettobasis eller at realisere aktivet og samtidig afvikle forpligtelsen.



### Usikkerheder og skøn

#### Udskudt skat

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

## NOTE 5.2 HONORARER TIL REVISORER VALGT AF REPRÆSENTANTSKABET



### Honorarer til EY

Honorarer til revisorer vedrører EY.

**Tabel 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet (mEUR)**

	2019	2018
Lovpligtig revision	1,5	1,4
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,1	0,1
Skattemæssig assistance	0,7	0,8
Andre ydelser	0,9	0,5
<b>Honorarer til revisorer i alt</b>	<b>3,2</b>	<b>2,8</b>

## NOTE 5.3 VEDERLAG TIL OG TRANSAKTIONER MED LEDELSEN



### Vederlag til ledelsen

Vederlaget til de 18 registrerede bestyrelsesmedlemmer vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2019. Principper for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på side 44.

Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som andre ejere. På samme måde udstedes individuelle kapitalinstrumenter til medlemmer af bestyrelsen på samme vilkår som til andre andelshavere.

I 2019 blev direktionen udvidet med Chief Commercial Officer for Europa Peter Giørtz-Carlson. I 2018 afspejlede vederlaget til direktionen kun aflønningen af CEO Peder Tuborgh. Principper for aflønning af direktionen er beskrevet på side 44.

**Tabel 5.3.a Aflønning af ledelsen**  
(mEUR)

	2019	2018
<b>Bestyrelse</b>		
Lønninger og vederlag	1,3	1,3
<b>I alt</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Direktion (kun CEO i 2018)</b>		
Fast vederlag	2,3	1,5
Pension	0,3	0,2
Kortfristede variable incitamenter	0,5	0,1
Langfristede variable incitamenter	0,4	0,3
<b>I alt</b>	<b>3,5</b>	<b>2,1</b>

Tabellen ovenfor inkluderer beløb udbetalt i året. Som beskrevet på side 44 omfatter vederlag til direktionen variable incitamentsordninger. For 2019 udgør det hensatte beløb 3,5 millioner EUR (1,9 millioner EUR sidste år). Beløbet er baseret på rapporterede nøgletal samt estimat for resultat i forhold til peer group-indeks, hvorfor det fremtidige beløb til udbetaling kan afvige.

**Tabel 5.3.b Transaktioner med bestyrelsen**  
(mEUR)

	2019	2018
Køb af rå mælk	26,0	14,9
Efterbetaling vedrørende tidligere år	2,1	0,5
<b>I alt</b>	<b>28,1</b>	<b>15,4</b>
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	1,5	0,7
Individuelle kapitalinstrumenter	2,9	1,8
<b>I alt</b>	<b>4,4</b>	<b>2,5</b>

## NOTE 5.4 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSESR OG EVENTUALAKTIVER OG -FORPLIGTELSESR



### Kontraktlige forpligtelser

Arlas kontraktlige forpligtelser udgjorde 254 millioner EUR mod 345 millioner EUR sidste år. Faldet skyldtes primært indførelsen af IFRS 16. Yderligere oplysninger findes i note 5.6.

Kontraktlige forpligtelser bestod af IT-licenser, kortfristede leasingkontrakter og leasingaftaler af lav værdi, samt aftaler om køb af materielle aktiver. Garantiforpligtelser udgjorde 1 million EUR sammenlignet med 2 millioner EUR sidste år.

Til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovning med en nominel værdi på 966 millioner EUR mod 800 millioner EUR sidste år, har koncernen stillet sikkerhed i fast ejendom.

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen mener ikke, at resultatet af disse retssager vil have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

## NOTE 5.5 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der har ikke været nogen begivenheder med væsentlig effekt på årsregnskabet efter balancedagen.



## NOTE 5.6 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

### Koncernregnskab

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven for store virksomheder i regnskabsklasse C. Arla er ikke en virksomhed af offentlig interesse i EU, da koncernen ikke har gældsinstrumenter, der handles på et reguleret EU-marked. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 18. februar 2020 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 26. februar 2020.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver og forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post. Der foretages eliminering for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods a.m.b.a. (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmende indflydelse i henhold til kontrakt, anses som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent, af stemmerettighederne i en virksomhed.

Urealiserede gevinster fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder, det vil sige fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen, elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis. Der er foretaget omklassificeringer i forhold til tidligere. Disse påvirker dog ikke årets resultat eller egenkapitalen.

### Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som for eksempel materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

### Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR efter valutakursen ultimo. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis frasalg af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsmæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende frasalget. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis frasalg af datterselskabet.

### Indførelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Koncernen har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 2019. Implementeringen af IFRS 16 havde en væsentlig effekt på koncernregnskabet som beskrevet nedenfor. IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla vil indarbejde de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske.

### IFRS 16 – Leasing

IFRS 16 blev udsendt i januar 2016 og erstatter IAS 17 Leasing, IFRIC 4 Vurdering af, om en aftale indeholder en leasingkontrakt, SIC-15 Operationelle leasingkontrakter – incitamenter og SIC-27 Vurdering af indholdet af transaktioner, som har juridisk form af en leasingkontrakt. IFRS 16 fastlægger principper for indregning, måling,

præsentation og oplysning vedrørende leasingkontrakter og stiller krav om, at leasingtagere skal indregne alle leasingkontrakter i balancen på samme måde som den regnskabsmæssige behandling af finansielt leasede aktiver i henhold til IAS 17. Implementeringen af IFRS 16 har ændret den regnskabsmæssige behandling af leasingkontrakter, der tidligere blev behandlet som operationelle leasingkontrakter. Koncernen har fra den 1. januar 2019 indført IFRS 16 fremadrettet og har ikke tilpasset sammenligningstal for regnskabsperioden 2018.

Ifølge standarden skal alle leasingkontrakter uanset type, men med visse undtagelser, aktiveres i balancen som et aktiv, der repræsenterer retten til at bruge det underliggende aktiv, med en tilsvarende leasingforpligtelse, der repræsenterer nutidsværdien af fremtidige leasingydelse.

For leasingkontrakter, der tidligere var klassificeret som finansielle leasingkontrakter, har koncernen indregnet den regnskabsmæssige værdi af leasingaktivet og leasingforpligtelsen umiddelbart før overgangen som den regnskabsmæssige værdi af leasingaktivet og leasingforpligtelsen på datoen for førstegangsansøgningen. Målingsprincipperne i IFRS 16 er først anvendt efter denne dato.

Leasingaktiver er målt til et beløb svarende til leasingforpligtelsen, justeret med størrelsen af eventuelle forudbetalte eller påløbne leasingydelse vedrørende leasingkontrakten, der er indregnet i balancen pr. 31. december 2018.

## NOTE 5.6 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

I forbindelse med førstegangsanvendelsen af IFRS 16 har koncernen anvendt følgende praktiske metoder, som er tilladt ifølge standarden:

- Anvendelse af en enkelt diskonteringsfaktor på en portefølje af leasingkontrakter med stort set samme karakteristika.
- Regnskabsmæssig behandling af operationelle leasingkontrakter med en resterende leasingperiode på under 12 måneder pr. 1. januar 2019 som kortfristede leasingkontrakter.
- Udeladelse af indledende direkte omkostninger ved måling af leasingaktiver på datoen for førstegangsanvendelsen.
- Brugen af efterrationalisering ved fastsættelse af leasingperioden, hvis kontrakten giver mulighed for at forlænge eller opsige leasingkontrakten.

Arla har desuden valgt ikke at anvende IFRS 16 for kontrakter, som i henhold til IAS 17 og IFRIC 4 ikke omfatter leasingkontrakter. Anvendt regnskabspraksis for leasingaktiver beskrevet i note 3.2.1.

Leasingaktiver, der er indregnet i balancen pr. 1. januar 2019, udgjorde 200 millioner EUR som angivet nedenfor.

Eventualforpligtelser vedrørende leasingkontrakter pr. 31. december 2018 tilbagediskonteres med koncernens diskonteringsfaktor på mellem 1,75 procent og 7,50 procent. Den nettorentebærende gæld steg tilsvarende med 200 millioner EUR pr. 1. januar 2019.

Indførelsen af IFRS 16 havde derfor ingen indvirkning på egenkapitalen pr. 1. januar 2019.

Indførelsen af IFRS 16 medførte en reduktion i driftsomkostningerne i resultatopgørelsen på 77 millioner EUR og en tilsvarende stigning i afskrivninger på 70 millioner EUR og renter på 7 millioner EUR. EBITDA steg med 9 procent, mens EBIT og årets resultat stort set var uændret.

Gearingen blev ikke påvirket i væsentlig grad. Indvirkningen på pengestrømsopgørelsen var en stigning i pengestrømme fra driftsaktiviteter på 66 millioner EUR og en tilsvarende ændring i pengestrømme fra finansieringsaktiviteter.

### IFRIC 23 Usikkerhed om skattebehandling

IFRIC 23 blev udsendt i maj 2017 og præciserer, hvordan kravene til indregning og måling i IAS 12 Indkomstskatter skal anvendes. Arla følger fortolkningen i forbindelse med rapportering af nuværende og udskudt skat. Fortolkningen trådte i kraft den 1. januar 2019.

**Tabel 5.6.a Indvirkning på balancen og eventualforpligtelser pr. 1. januar 2019**  
(mEUR)

Operationelle leasingforpligtelser rapporteret som eventualforpligtelser pr. 31. december 2018 (tilbagediskonteret)	197
Finansielle leasingforpligtelser indregnet i balancen pr. 31. december 2018	2
Øvrige reguleringer	1
<b>Leasingaktiver i balancen pr. 1. januar 2019</b>	<b>200</b>

## NOTE 5.7 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel (%)		Land	Valuta	Koncernens ejerandel (%)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>		<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods B.V.	Holland	EUR	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100	AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100	Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100	Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods S.P.C.	Bahrain	BHD	100	Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50	Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100	Walhorn Verwaltungs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100	Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	33	Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods UK Services Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Nairn Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L	Lebanon	USD	50
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	51
Yeo Valley Dairies limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	China	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Panama S.A. (under likvidation)	Panama	USD	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50				

## NOTE 5.7 KONCERNOVERSIGT (FORTSAT)

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel (%)		Land	Valuta	Koncernens ejerandel (%)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>		<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	
Arla Foods Corporation	Filippinerne	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskysten	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100		De Forenede		
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods FZE	Arabiske Emirater	AED	100
Arla Fastighets AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Årets Kock	Sverige	SEK	67	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH (under likvidation)	Luxembourg	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG (under likvidation)	Belgien	EUR	100	Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20		De Forenede		
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	Arabiske Emirater	AED	40
Arla Foods France. S.a.r.l	Frankrig	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Dofo Inc.	Danmark	USD	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
J.P Hansen USA Incorporated	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonesien	IDR	100
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	De Britiske Jomfruøer	HKD	30
Arju For Food Industries S.A.E	Egypten	EGP	49	Svensk Mjølke Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Andelssmør A.m.b.a	Danmark	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
				Jörd International A/S	Danmark	DKK	100

\* Joint ventures \*\* Associeret virksomhed

° Er i henhold til lovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse.

Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs mæssig aktivitet.

## LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og koncerndirektøren har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2019 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet samt oplysningerne om miljø, sociale forhold og ledelse giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2019 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2019.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 18. februar 2020

Peder Tuborgh  
CEO

Peter Giørtz-Carlson  
Medlem af direktionen

Jan Toft Nørgaard  
Bestyrelsesformand

Heléne Gunnarson  
Næstformand

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Laursen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

Håkan Gillström  
Medarbejderrepræsentant

Ib Bjerglund Nielsen  
Medarbejderrepræsentant

Harry Shaw  
Medarbejderrepræsentant



## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

### Til andelshaverne i Arla Foods a/b

#### Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a/b for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2019, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2019 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2019 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

#### Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet" (herefter benævnt "regnskaberne"). Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

#### Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med de internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav.

#### Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskaberne omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen. I tilknytning til vores revision af regnskaberne er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskaberne eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

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

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

#### Ledelsens ansvar for regnskaberne

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

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

#### Revisors ansvar for revision af regnskaberne

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskaberne som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af

sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af årsregnskabet.

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

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskaberne, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskaberne eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskaberne, herunder noteoplysningerne, samt om regnskaberne afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

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

Aarhus, den 18. februar 2020  
 ERNST & YOUNG  
 Godkendt Revisionspartnerselskab  
 CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen  
 Statsautoriseret  
 revisor  
 MNE 24687

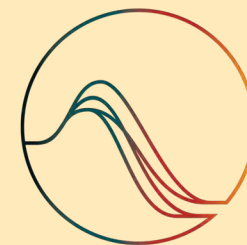
Jens Weiersøe Jakobsen  
 Statsautoriseret  
 revisor  
 MNE 30152

# KONSOLIDEREDE MILJØDATA, SOCIALE DATA OG LEDELSESDATA



## Cirkulære systemer på gårdene

Som led i vores bestræbelser på at producere mejeriprodukter med en netto-nuludledning i 2050 er vores landmænd i Sverige i gang med at undersøge nye måder at udnytte kogødning på. Gødningen kan nemlig omdannes til biogas, der kan bruges som brændstof i mælkebiler. Biogassen er også en ekstra indtægtskilde for landmændene og gør gødning lavet af husdyrgødning mere næringsrig og lugtfri.



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

# INDHOLD

## PRIMÆRE OPGØRELSE

---

122 Konsoliderede miljødata, sociale data og ledelsesdata

## NOTER

---

### ESG-note 1 Environment – miljødata

123 ESG-note 1.1 Udledning af drivhusgasser (CO<sub>2</sub>e)  
125 ESG-note 1.2 Vedvarende energiandel  
126 ESG-note 1.3 Fast affald

### ESG-note 2 Social – sociale data

127 ESG-note 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)  
128 ESG-note 2.2 Kønsdiversitet og inklusion  
129 ESG-note 2.3 Lønforskel mellem køn  
129 ESG-note 2.4 Medarbejderomsætningshastighed  
130 ESG-note 2.5 Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser af produkter  
130 ESG-note 2.6 Ulykker

### ESG-note 3 Governance – ledelsesdata

131 ESG-note 3.1 Kønsdiversitet – bestyrelsen  
131 ESG-note 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder  
132 ESG-note 3.5  
133 Den uafhængige revisors erklæring

# KONSOLIDEREDE MILJØDATA, SOCIALE DATA OG LEDELSESDATA

## Bæredygtighed i Arla

Bæredygtighed er hjørnestenen i Arlas strategi. Arlas mål er at levere sunde og næringsrige mejeriprodukter til forbrugere i hele verden, samtidig med at vi løbende arbejder på at reducere vores miljøpåvirkning. Arla ved, at for at nå målet om at opnå den højeste pris for vores andelshaveres mælk og samtidig skabe muligheder for vækst er vi også nødt til at leve op til vores miljømæssige og sociale ansvar. Det skal Arlas nyligt lancerede bæredygtighedsstrategi være med til at sikre. For at tydeliggøre Arlas fokus på bæredygtighed og styrke opfyldelsen af de opstillede mål besluttede vi i 2019 at medtage tal for vores miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige resultater (ESG) i årsrapporten.

ESG-tallene i det følgende afsnit er udvalgt på baggrund af deres væsentlighed og er i overensstemmelse med Finansforeningens, FSR – danske revisorer og Nasdaq's seneste retningslinjer for rapportering. Med tallene ønsker Arla at give et komplet billede af virksomhedens miljøpåvirkning, hvordan vores medarbejdere behandles, og hvordan vi sikrer produktkvaliteten. Ved udvælgelsen af tallene i dette afsnit er der også taget hensyn til dataenes modenhed og kvalitet.

Arlas største miljøpåvirkning vedrører den indirekte CO<sub>2</sub>e-udledning i scope 3, nærmere bestemt mælkeproduktionen på gårdene (86 procent af den samlede CO<sub>2</sub>e-udledning). De fleste af verdens største virksomheder rapporterer nu om emissionerne fra den direkte drift (scope 1 og 2), men Arla ønskede at gå et skridt videre og begyndte derfor at rapportere sine scope 3-emissioner i 2005. Fra 2020 vil Arla forbedre rapporteringen af scope 3-emissioner ved at øge dataindsamlingen på gårdene via sit nye globale klimatjek-program. Læs mere på side 32.

I 2019 blev Arlas emissionsmål officielt godkendt af Science Based Target Initiative og er blevet vurderet til at være i tråd med videnskabens anbefalinger.

### Vores videnskabsbaserede mål:

- Reducere drivhusgasudledninger med 30 procent for scope 1 og scope 2 i absolutte tal fra 2015 til 2030
- Reducere drivhusgasudledninger med 30 procent pr. kg rå mælk for scope 3 fra 2015 til 2030

Ud over de videnskabsbaserede mål præsenterede Arla i 2019 også sit mål om at producere mejeriprodukter med netto-nuludledning inden udgangen af 2050.

Metoden brugt til beregning af emissioner på gårdniveau er i konstant udvikling. For eksempel inkluderes kulstofbinding på bedrifter ikke i den nuværende metode, hvorfor tallene sandsynligvis er et konservativt skøn. Denne udvikling vil blive afspejlet i en reberegnet baseline.

Hvert år offentliggør Arla endvidere en CSR-rapport med grundige analyser af status på virksomhedens miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige mål. Rapporten indeholder også et udvalg af de tal, der præsenteres i denne rapport. CSR-rapporten og yderligere oplysninger om Arlas bæredygtighedsarbejde kan findes på vores hjemmeside.

ESG-nøgletal, femårsoversigt	ESG-note	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Environment – miljødata</b>						
CO <sub>2</sub> e, scope 1 (mkg)		470	497	498	483	535
CO <sub>2</sub> e, scope 2 (mkg)		275	263	313	334	342
CO <sub>2</sub> e, scope 3 (mkg)		17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
<b>CO<sub>2</sub>e i alt (mkg)</b>	<b>1.1</b>	<b>18.503</b>	<b>18.834</b>	<b>19.028</b>	<b>19.110</b>	<b>20.679</b>
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO <sub>2</sub> e i 2030 (scope 1 og 2)		-15%	-13%	-8%	-7%	
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO <sub>2</sub> e i 2030 (pr. kg. mælk og valle, scope 3)		-7%	-7%	-6%	-6%	
Andel af vedvarende energi (%)	1.2	33%	27%	24%	21%	19%
Fast affald i produktionen (tons)	1.3	33.713	34.600	32.608	32.192	33.106
<b>Social – sociale data</b>						
Fuldtidsarbejdsstyrke (gennemsnitlig)	2.1	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025
Kønsdiversitet for alle medarbejdere (andel af kvinder)	2.2	27%	27%	26%	26%	27%
Kønsdiversitet i ledelsen (andel af kvinder)	2.2	26%	23%	22%	22%	21%
Kønsdiversitet i topledelsen (andel af kvinder)	2.3	29%	29%	29%	29%	13%
Lønforhold mellem køn, funktionærer (mænd/kvinder)	2.3	1,05	1,06	-	-	-
Medarbejderomsætningshastighed (%)	2.4	12%	12%	11%	14%	-
Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser	2.5	4	2	10	6	7
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	2.6	6	8	10	11	14
<b>Governance – ledelsesdata</b>						
Bestyrelsens kønsdiversitet (%)*	3.1	13%	13%	12%	7%	7%
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder (%)	3.2	96%	99%	99%	98%	97%

\*Inklusive alle bestyrelsesmedlemmer, generalforsamlingsvalgte medlemmer, medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere var andelen af kvinder 20 procent pr. 31. december 2019.

## ESG-NOTE 1 ENVIRONMENT – MILJØDATA

### ESG-note 1.1 Udledning af drivhusgasser (CO<sub>2</sub>e)



#### Samlet fald i CO<sub>2</sub>e-udledninger

For at følge op på Arlas bidrag til klimaforandringer og fremskridt i forhold til virksomhedens opstillede emissionsmål beregnes drivhusgasudledninger (udtrykt som CO<sub>2</sub>-ækvivalenter CO<sub>2</sub>e) årligt. CO<sub>2</sub>e inddeles i tre "scopes" i henhold til metoden i Greenhouse Gas Protocol. De tre "scopes" dækker næsten alle virksomhedens aktiviteter.

I alt faldt CO<sub>2</sub>e-udledningerne til 18.503 millioner kilo mod 18.834 millioner kilo sidste år. Faldet skyldes flere faktorer, blandt andet overgang til mælkeproduktion med netto-nuludledning blandt Arlas svenske landmænd, et fald i den samlede mælkeindvejning og øget brug af biogas i produktionen hos Arla Foods Ingredients.

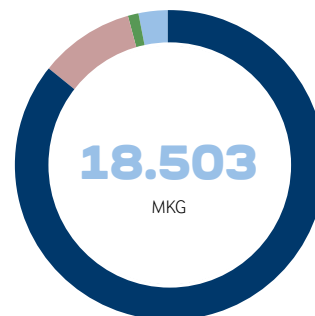
Siden 2015 er CO<sub>2</sub>e-udledningen i scope 1 og scope 2 faldet med 15 procent, hvilket betyder, at vi allerede i 2019 var halvvejs med at nå vores videnskabsbaserede mål om at reducere emissionerne med 30 procent inden 2030.

Scope 3-emissionerne pr. kilo mælk er reduceret med 7 procent siden 2015 som følge af flere progressive aktiviteter hos Arlas andelshavere og mere præcise metoder til måling og estimering af emissioner på gårdniveau. Det betyder, at Arla er godt på vej til at nå sit 2030-mål om at reducere scope 3-emissionerne pr. kilo mælk med 30 procent.

#### ESG-tabel 1.1 Drivhusgasudledninger\* (mkg)

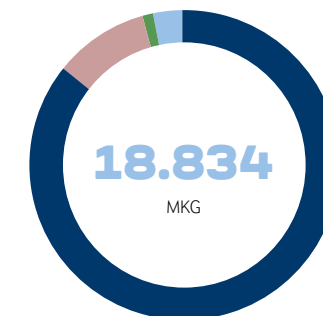
	2019	2018	2017	2016	2015
<b>CO<sub>2</sub>e, scope 1</b>					
Produktion	373	407	414	394	422
Transport	97	90	84	89	113
<b>Samlet CO<sub>2</sub>e, scope 1</b>	<b>470</b>	<b>497</b>	<b>498</b>	<b>483</b>	<b>535</b>
<b>Samlet CO<sub>2</sub>e, scope 2</b>	<b>275</b>	<b>263</b>	<b>313</b>	<b>334</b>	<b>342</b>
<b>CO<sub>2</sub>e, scope 3</b>					
<i>Udledninger på gårdniveau:</i>					
Udledninger fra gårdenes mælkeproduktion og drift	15.949	16.119	16.393	16.289	17.865
<i>Udledninger fra indkøbte varer og tjenesteydelser:</i>					
Valle	1.032	1.162	1.002	1.117	1.119
Emballage	375	371	372	418	390
Transport	294	308	325	338	302
Drift	108	113	125	130	126
<b>Samlet CO<sub>2</sub>e, scope 3</b>	<b>17.758</b>	<b>18.073</b>	<b>18.217</b>	<b>18.292</b>	<b>19.802</b>
<b>Samlet CO<sub>2</sub>e</b>	<b>18.503</b>	<b>18.834</b>	<b>19.028</b>	<b>19.110</b>	<b>20.679</b>

#### CO<sub>2</sub>-udledning i 2019 (mkg)



- Scope 3 på gårdniveau, 86%
- Scope 3 fra indkøbte varer og tjenesteydelser, 10%
- CO<sub>2</sub>e, scope 2, 1%
- CO<sub>2</sub>e, scope 1, 3%

#### CO<sub>2</sub>-udledning i 2018 (mkg)



- Scope 3 på gårdniveau, 86%
- Scope 3 fra indkøbte varer og tjenesteydelser, 10%
- CO<sub>2</sub>e, scope 2, 2%
- CO<sub>2</sub>e, scope 1, 3%



#### Anvendt regnskabspraksis

Drivhusgasudledninger måles i CO<sub>2</sub>-ækvivalenter og inddeles i tre "scopes".

#### Beregning af CO<sub>2</sub>-ækvivalenter

Drivhusgasser er gasser, som bidrager til opvarmning af klimaet ved at absorbere infrarød stråling. Ud over kuldioxid (CO<sub>2</sub>) er der to andre vigtige drivhusgasser, som man forbinder med produktionen af mejeri-produkter: nitrogenoxid (N<sub>2</sub>O) og metan (CH<sub>4</sub>). For at kunne beregne virksomhedens samlede drivhusgasudledninger (CO<sub>2</sub>-aftryk) konverteres de forskellige drivhusgasudledninger til CO<sub>2</sub>-ækvivalenter (CO<sub>2</sub>e). Konverteringen af forskellige gasser afspejler deres globale drivhuspotentiale. Gasserne har forskellige styrker, hvilket der tages højde for med følgende

beregninger (baseret på IPCC's\* Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kg kuldioxid (CO<sub>2</sub>) = 1 kg CO<sub>2</sub>e  
 1 kg metan (CH<sub>4</sub>) = 28 kg CO<sub>2</sub>e  
 1 kg nitrogenoxid (N<sub>2</sub>O) = 265 kg CO<sub>2</sub>e

Størstedelen af Arlas emissioner er metan (f.eks. fra køernes fordøjelse) og dinitrogenoxid (f.eks. fra brugen af gødning på gårdene eller opbevaring af husdyrgødning).

Drivhusgasudledningerne inddeles i tre scopes, afhængigt af hvor i værdikæden de forekommer, og hvilken kontrol virksomheden har over dem.

\* IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) er et FN-organ, der beskæftiger sig med videnskaben bag klimaforandringerne.

\*\* I henhold til metoden i Greenhouse Gas Protocol tilpasses de historiske tal for drivhusgasudledningen hvert år som følge af opkøb og frasalg. Tilpasningen har kun en ringe indvirkning på tallene.



## ESG-NOTE 1 ENVIRONMENT – MILJØDATA (FORTSAT)

### Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

#### Scope 1 – Alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner kommer fra aktiviteter, som selskabet selv kontrollerer. Det omfatter transport med Arlas køretøjer og direkte udledninger fra Arlas produktionsanlæg. Scope 1-emissioner beregnes efter metoden i Greenhouse Gas Protocols Corporate Standard ved at anvende globale opvarmningspotentialer og emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

#### Scope 2 – Indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte udledninger i forbindelse med den energi, som Arla køber, det vil sige el eller varme. Scope 2-emissioner beregnes efter metoden i Greenhouse Gas Protocols Corporate Standard ved at anvende globale opvarmningspotentialer og emissionsfaktorer på virksomhedens specifikke aktivitetsdata. Den metode, der anvendes til scope 2-rapportering, er stedbaseret og viser emissioner fra elforbrug på et konventionelt elnet ved hjælp af en gennemsnitlig emissionsfaktor for landets energimix.

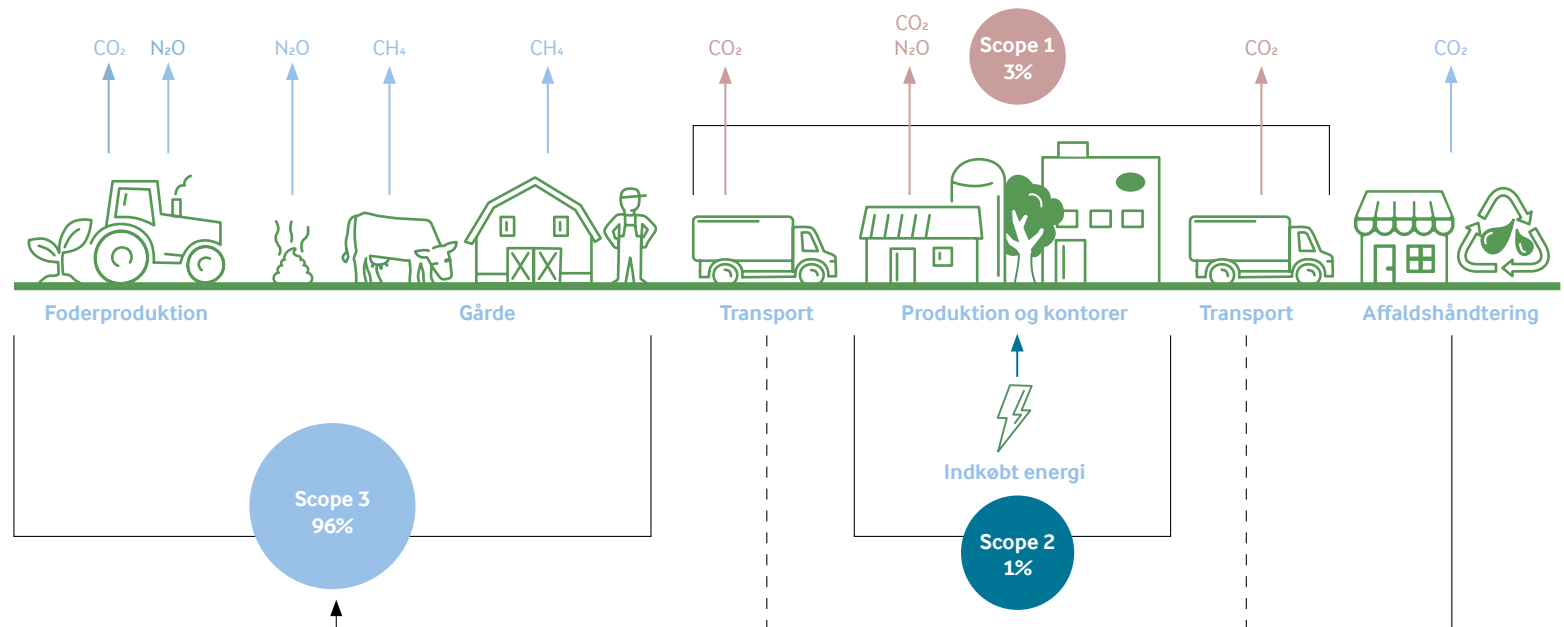
#### Scope 3 – Alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner vedrører udledninger fra kilder, som Arla ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. De dækker udledninger fra indkøbte varer og tjenesteydelser (f.eks. indkøb af rå mælk fra andelshavere eller køb af transport fra leverandører), men også bortskaffelse af udtjente produkter (f.eks. genanvendelse eller forbrænding).

Scope 3-emissioner for rå mælk beregnes i overensstemmelse med den internationale mejerisammenslutning IDF's retningslinjer for mejeriprodukters CO<sub>2</sub>-aftryk (IDF, 2015). Udledninger for rå mælk omfatter forskellige faktorer, herunder udledninger fra produktion og transport af foder, brug af gødning, køernes fordøjelse og forvaltning af husdyrgødning. På gårdene foretages beregningerne af eksterne emissionseksperter ved hjælp af Arlas CO<sub>2</sub>-vurderingsværktøj. Scope 3-emissioner fra affald på anlæg, emballage, tredjepartstransport og udvinding af brændstoffer beregnes ved at anvende globale opvarmningspotentialer og emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

Ifølge den seneste kvantificering af Arlas samlede klimapåvirkning udgjorde scope 1- og scope 2-emissioner henholdsvis 3 og 1 procent af de samlede emissioner. Scope 3-emissioner udgjorde 96 procent af Arlas samlede klimapåvirkning. Mælkeproduktion på gårdene (herunder blandt andet metan gasser fra køer samt udledninger fra foder og transport af foder) udgjorde 90 procent af scope 3-emissionerne. For alle tre scopes er der indhentet emissionsfaktorer fra Sphera, som er branchens førende konsulentfirma, der indsamler, vurderer og analyserer emissionsdata baseret på den seneste videnskabelige dokumentation.

### Hvor kommer vores udledninger fra?



### Usikkerheder og skøn

Gårdenes samlede aktuelle emissioner i ESG-tabel 1.1 er estimerede tal baseret på over 5.000 frivillige klimatjek, som er blevet gennemført på Arlas gårde siden 2010. Klimatjekket giver landmændene mulighed for at få drivhusgasudledningerne fra deres gårde vurderet af uafhængige tredjepartsklimaeksperter uden omkostninger og få anbefalinger til, hvordan udledningerne kan nedbringes. I et forsøg på at få mange flere af Arlas gårde med i ordningen vil landmænd, som tilmelder sig klimatjek for deres gårde, fra 2020 blive tilbudt en bonusbetaling på 1 eurocent pr. kg mælk.

Metoden for måling af emissioner på gårdniveau udvikler sig over tid. I øjeblikket er faktorer, der potentielt reducerer de samlede emissioner, såsom kulstofbinding af bedriften, ikke inkluderet. Ændringer i beregningsmetoden vil medføre en re-beregning af baseline.

En anden usikkerhed vedrører indsamlede emballage- og transportdata fra vores leverandører. Vi indhenter de nødvendige data hvert år ved at udsende et detaljeret spørgeskema til vores leverandører sammen med en vejledning i, hvordan den tilhørende dokumentation skal udfyldes. Vi har en streng intern valideringsproces i to trin for at minimere risikoen for forkert rapportering.

## ESG-NOTE 1 ENVIRONMENT – MILJØDATA (FORTSAT)

### ESG-note 1.2 Vedvarende energiandel



#### Stigning i andelen af vedvarende energi

Brugen af energi, herunder opvarmning og elektricitet, på Arlas anlæg og kontorer bidrager til klimaforandringer, udtømning af klodens ikke-vedvarende ressourcer og forurening. Derfor er overgangen fra fossile brændstoffer til vedvarende energi et vigtigt redskab til at realisere Arlas klimaambitioner og mindske CO<sub>2</sub>-fodaftrykket fra scope 2-emissionerne.

I 2019 steg andelen af vedvarende energi til 33 procent mod 27 procent sidste år, primært på grund af den øgede brug af biogas i produktionen hos Arla Foods Ingredients.

I 2010 fremlagde Arla et mål om at øge brugen af vedvarende energi til 50 procent inden 2020.

Arla forventer ikke længere at nå dette mål inden 2020 på grund af selskabets kapacitetsforøgelse og ekspansion i det internationale segment, hvor vedvarende energikilder er mindre tilgængelige. I overensstemmelse med vores langsigtede miljøstrategi arbejder vi på nye mål og tiltag, der skal ændre det fremtidige energimiks.

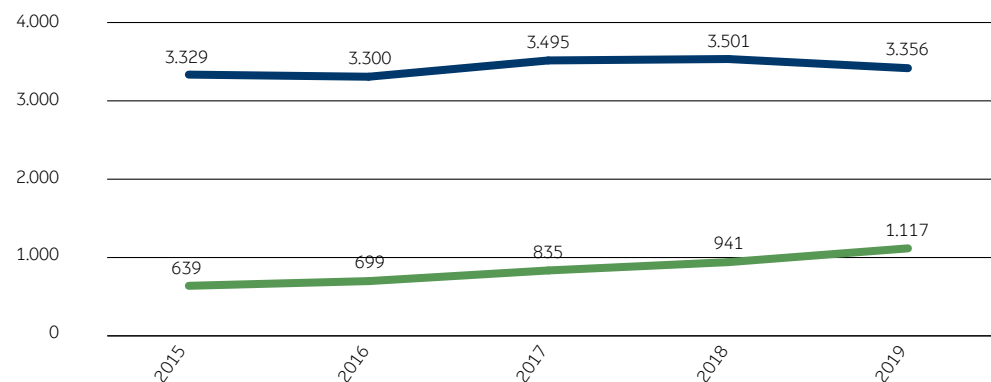
ESG-tabel 1.2 Energiforbrug <sup>*</sup> (1.000 MWh)	2019	2018	2017	2016	2015
Fyringsolie	138	123	117	114	129
Naturgas	1.632	1.942	1.975	1.868	1.959
Elektricitet	927	944	950	965	962
Vedvarende energikilder**	654	449	410	312	238
Fjernvarme	6	43	43	41	41
<b>I alt</b>	<b>3.356</b>	<b>3.501</b>	<b>3.495</b>	<b>3.300</b>	<b>3.329</b>
<i>Heraf vedvarende energi vedrørende:</i>					
Biogas	434	234	201	111	44
Biomasse	127	121	120	119	142
Fjernvarme baseret på vedvarende energikilder	92	94	89	82	52
Elektricitet fra vedvarende energikilder	463	492	425	387	401
<b>I alt</b>	<b>1.117</b>	<b>941</b>	<b>835</b>	<b>699</b>	<b>639</b>
<b>Vedvarende energiandel</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>

<sup>\*</sup> Historiske tal for energiforbruget tilpasses hvert år som følge af opkøb og frasalg. Tilpasningen har kun en ringe indvirkning på tallene.

<sup>\*\*</sup> Vedvarende energikilder henviser til energi fra biogas, biomasse og fjernvarme baseret på vedvarende energikilder.

### Energiforbrug

(tusind MWh)



■ Energiforbrug  
■ Vedvarende energi



#### Anvendt regnskabspraksis

Energiforbruget på selskabets anlæg består af brændstoffer fra vedvarende energikilder samt fossile brændstoffer og elektricitet. Vedvarende energi er energi fra vedvarende energiressourcer, som kan genopfyldes naturligt, herunder sol, vind, vandkraft, biomasse og geotermisk varme. Elektricitet er derimod en blanding af elektricitet fra både vedvarende og ikke-vedvarende energikilder. Den vedvarende elektricitet, der købes fra nationale kilder, vurderes årligt ved hjælp af metoder udarbejdet af Sphera, som er branchens førende konsulentfirma, der indsamler, vurderer og analyserer emissionsdata baseret på den seneste videnskabelige dokumentation. Den vedvarende energiandel beregnes ved at dividere det samlede forbrug af vedvarende energi med koncernens samlede energiforbrug.



#### Usikkerheder og skøn

Dataene i ESG-tabel 1.2 indsamles årligt fra vores anlæg. Data for energiforbrug er baseret på måler aflæsninger på det enkelte anlæg, og der er derfor en meget lav usikkerhed forbundet med disse tal.

For så vidt angår specifikationen af vedvarende energi er der tilfælde, hvor det ikke er muligt at bestemme, hvordan fjernvarmen produceres, og dermed hvor stor en del der kommer fra henholdsvis vedvarende og ikke-vedvarende energikilder. Der er anvendt et konservativt skøn, hvor det ikke er muligt at bestemme opdelingen, så opvarmningen rapporteres som konventionel.

## ESG-NOTE 1 ENVIRONMENT – MILJØDATA (FORTSAT)

### ESG-note 1.3 Fast affald



#### Fald i mængden af fast affald

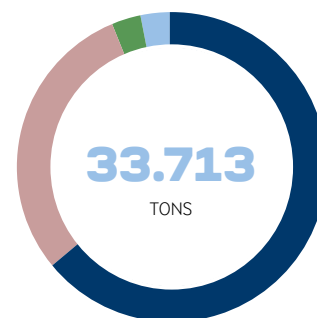
Affald, der ikke kan genbruges, genanvendes eller komposteres, belaster miljøet. Det er Arlas mål at generere nul affald, som skal deponeres, inden udgangen af 2020. For at nå dette mål forbedrer Arla anlæggenes produktionseffektivitet, reducerer mængden af affald i produktions- og transportprocessen og samarbejder med leverandører om at reducere affald og forbedre affaldshåndteringen.

I 2019 faldt mængden af fast affald til 33.713 tons mod 34.600 tons sidste år – det første fald siden 2016. Mængden af affald til deponering steg til 988 tons mod 933 tons sidste år som følge af ekspansionen på internationale markeder og kapacitetsforøgelse i forbindelse med denne ekspansion.

#### ESG-tabel 1.3 Fast affald\* (tons)

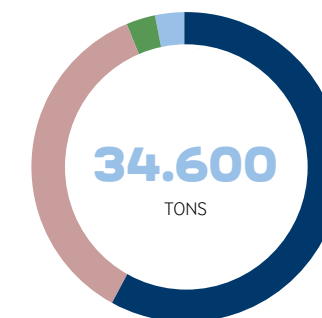
	2019	2018	2017	2016	2015
Genanvendeligt affald	21.651	20.233	19.699	18.997	20.283
Affald til forbrænding med energigenvinding	10.011	12.546	11.088	11.264	10.833
Affald til deponering	988	933	897	1.015	991
Farligt affald	1.063	888	924	916	999
<b>I alt</b>	<b>33.713</b>	<b>34.600</b>	<b>32.608</b>	<b>32.192</b>	<b>33.106</b>

#### Fast affald, 2019



- Genanvendeligt affald 64%
- Affald til forbrænding 30%
- Affald til deponering 3%
- Farligt affald 3%

#### Fast affald, 2018



- Genanvendeligt affald 58%
- Affald til forbrænding 36%
- Affald til deponering 3%
- Farligt affald 3%



#### Anvendt regnskabspraksis

Fast affald omfatter materialer, som ikke længere er beregnet til deres oprindelige brug, og som skal genvindes (f.eks. genanvendes, genbruges eller komposteres) eller ikke genvindes (f.eks. deponering) – herunder emballageaffald, farligt affald og andet ikke-farligt affald. Arla indsamler årligt data fra alle de anlæg, som vi kontrollerer, for at følge op på målet om nul deponering af affald.



#### Usikkerheder og skøn

Arla rapporterer i øjeblikket kun tal for fast affald i ESG-tabel 1.3 på grund af manglende metoder til at opgøre madspild og måle mælkeindholdet i spild produkter. Fast affald er kun en lille del af Arlas samlede affald. Andre typer affald er produktaffald og spildevand. Arla planlægger at rapportere samlede affaldstal fra 2020. Vores mål er at reducere vores samlede affaldsmængder med 50 procent inden 2030.

\* Historiske tal for fast affald tilpasses hvert år som følge af opkøb og frasalg. Tilpasningen har kun en ringe indvirkning på tallene.

## ESG-NOTE 2 SOCIAL – SOCIALE DATA

### ESG-note 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)



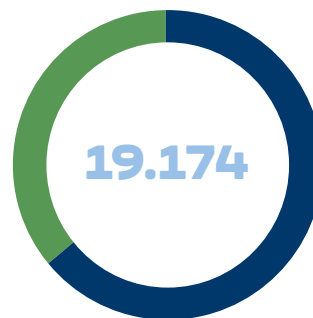
#### Fald i FTE'er trods ekspansion og opkøb på internationale markeder og i Arla Foods Ingredients

Medarbejderne er Arlas vigtigste aktiv, og derfor er det vigtigt at vide, hvordan selskabet anvender disse ressourcer på tværs af geografiske områder og over tid. Antallet af medarbejdere måles som fuldtidsarbejdsstyrken. Fuldtidsarbejdsstyrken faldt en smule i forhold til sidste år trods yderligere ekspansion på internationale markeder, herunder købet af Mondeléz Internationals osteverksamhed i Mellemøsten, som bidrog med yderligere 70 fuldtidsansatte til arbejdsstyrken. Stigningen i fuldtidsarbejdsstyrken i Danmark skal forklares ud fra ekspansionen i Arla Foods Ingredients, mens insourcing af forskellige IT-tjenester i det fælles globale servicecenter i Gdansk

øgede fuldtidsarbejdsstyrken med 48. Insourcing har dog reduceret de samlede omkostninger til IT-tjenesteydelser. Stigningerne opvejes af reduktioner i fuldtidsarbejdsstyrken på næsten alle kernemarkeder, herunder Tyskland, Finland og Sverige.

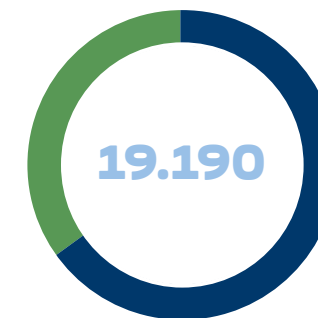
I løbet af de seneste fem år har fuldtidsarbejdsstyrken været relativt stabil, dog er der sket et skift i fuldtidsarbejdsstyrken fra europæiske kernelande til internationale markeder, især Mellemøsten og Nordafrika, hvilket understøtter Arlas strategiske plan om at udvide forretningen uden for Europa, hvor der er bedre vækstmuligheder.

### Fuldtidsarbejdsstyrke opdelt efter medarbejdertype, 2019



■ Timelønnede medarbejdere 64%  
■ Funktionærer 36%

### Fuldtidsarbejdsstyrke opdelt efter medarbejdertype, 2018



■ Timelønnede medarbejdere 65%  
■ Funktionærer 35%

### ESG-tabel 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)

	2019	2018	2017	2016	2015
Danmark	7.258	7.264	7.069	6.956	7.086
Storbritannien	3.407	3.387	3.477	3.532	3.593
Sverige	2.977	3.001	3.029	3.175	3.305
Tyskland	1.681	1.759	1.809	1.780	1.828
Saudi-Arabien	952	965	1.009	895	863
Nordamerika	477	502	496	477	476
Polen	511	463	433	425	429
Holland	339	327	320	313	317
Finland	319	325	325	321	323
Øvrige lande	1.253	1.197	1.006	891	805
<b>Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)</b>	<b>19.174</b>	<b>19.190</b>	<b>18.973</b>	<b>18.765</b>	<b>19.025</b>



### Anvendt regnskabspraksis

FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

Det gennemsnitlige FTE-tal, som rapporteres i note 1.2 i koncernregnskabet og i note 2.1 i ESG-nøgletallene, beregnes som det gennemsnitlige tal for hver juridisk enhed hen over året baseret på kvartalsvise målinger i slutningen af hvert kvartal.

Alle medarbejdere medtages i FTE-tallet, herunder medarbejdere på både permanente og midlertidige kontrakter. Medarbejdere på længerevarende orlov, f.eks. barselsorlov eller længere sygeorlov, er ikke medtaget.

Størstedelen af medarbejderne i produktion og logistik er timelønnede, mens medarbejderne i salg og administration er funktionærer. Forholdet mellem timelønnede og funktionærer beregnes på baggrund af FTE'er pr. 31. december.



### Usikkerheder og skøn

Medarbejderdata håndteres centralt i overensstemmelse med GDPR. FTE-tallet rapporteres internt hver måned. For at forbedre datakvaliteten valideres data af den enkelte juridiske enhed hvert kvartal via det finansielle konsolideringssystem.

## ESG-NOTE 2 SOCIAL – SOCIALE DATA (FORTSAT)

### ESG-note 2.2 Kønsdiversitet og inklusion



#### Stigning i andelen af kvinder i ledelsen

I Arla mener vi, at lønndiversitet er afgørende for virksomhedens succes. Arlas politikker skelner ikke mellem mænd og kvinder med hensyn til forfremmelsesmuligheder eller aflønning, men kvinder er underrepræsenteret i Arlas arbejdsstyrke af timelønnede medarbejdere og i mindre grad også i arbejdsstyrken af funktionærer.

Arla bestræber sig på at skabe en mangfoldig arbejdsplads, hvor man respekterer og har tillid til hinanden, og hvor alle medarbejdere har lige muligheder for at udnytte deres fulde potentiale. Vi har politikker om mangfoldighed, inklusion og chikane, som regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger på en struktureret måde. Samarbejdsudvalg på både lokalt og globalt plan hjælper også med at sikre, at beslutninger, der træffes på arbejdspladsen, tilgodeser

alle medarbejders og Arlas interesser. Kønsdiversiteten i bestyrelsen fremgår af ESG-note 3.1.

#### Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

I 2019 udgjorde kvinder 27 procent af fuldtidsarbejdsstyrken, hvilket er uændret i forhold til sidste år. Læs mere om, hvordan vi arbejder med mangfoldighed, på side 37.

#### Kønsdiversitet (ledelsen)

I 2019 var antallet af kvinder i stillinger på direktørniveau eller højere 26 procent sammenlignet med 23 procent i 2018.

#### Kønsdiversitet (ledelsen)

I 2019 var 29 procent af direktionens medlemmer kvinder. Køns sammensætningen er uændret siden 2016.

#### ESG-tabel 2.2.a Kønsdiversitet for alle medarbejdere (alle medarbejdere)

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel af kvinder i alt	27%	27%	26%	26%	27%

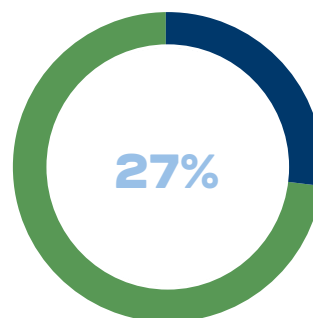
#### ESG-tabel 2.2.b Kønsdiversitet i ledelsen (diversitet i ledelsen)

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover	26%	23%	22%	22%	21%

#### ESG-tabel 2.2.c Kønsdiversitet i topledelsen

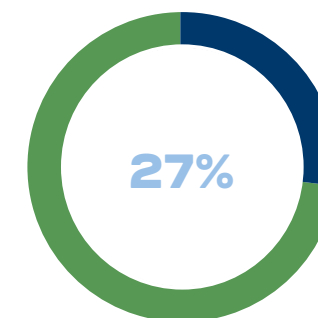
	2019	2018	2017	2016	2015
Andel af kvinder i koncernledelsen	29%	29%	29%	29%	13%

### Kønsdiversitet for alle medarbejdere, 2019



■ Kvinder 27%  
■ Mænd 73%

### Kønsdiversitet for alle medarbejdere, 2018



■ Kvinder 27%  
■ Mænd 73%



#### Anvendt regnskabspraksis

##### Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

Kønsdiversitet defineres som andelen af fuldtidsansatte kvinder ud af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke. Kønsdiversiteten er ikke baseret på de gennemsnitlige FTE-tal, som fremgår af note 2.1 i afsnittet om ESG-nøgletal, men på FTE-tallet pr. 31. december 2019. Det dækker både timelønnede medarbejdere og funktionærer.

##### Kønsdiversitet (i ledelsen)

Arla definerer kønsdiversiteten i ledelsen som andelen af kvindelige fuldtidsansatte medarbejdere i stillinger på direktørniveau og derover sammenlignet med den samlede fuldtidsarbejdsstyrke på direktørniveau og derover.

##### Kønsdiversitet (i topledelsen)

Kønsdiversitet i topledelsen defineres som andelen af kvinder i koncernledelsen.



#### Usikkerheder og skøn

Kønsdiversiteten i ledelsen er tidligere blevet rapporteret eksternt. Tallet var dog baseret på antallet af medarbejdere og ikke på fuldtidsarbejdsstyrken (antallet af FTE'er). De tal, der angives her, er baseret på fuldtidsarbejdsstyrken i overensstemmelse med retningslinjerne for ESG-rapportering. Sammenligningstal for 2015-2018 er tilpasset for at afspejle den ændrede beregningsmetode og kan derfor ikke sammenholdes med tidligere offentliggjorte tal.



## ESG-NOTE 2 SOCIAL – SOCIALE DATA (FORTSAT)

### ESG-note 2.3 Lønforskel mellem køn



#### Fald i lønforskel mellem mænd og kvinder

Det er et grundlæggende krav, at en etisk og ansvarlig virksomhed betaler lige løn for det samme job uanset køn. Hos Arla får mænd og kvinder, som udfører de samme eller tilsvarende jobs, den samme løn. Det sikres med veldefinerede og faste løntrin på tværs af alle jobkategorier.

Hovedformålet med dette er at sikre ligebehandling mellem kønnene og vise, hvor kvinder er repræsenteret i virksomhedshierarkiet. I Arla var medianlønnen for mænd i 2019 5 procent højere end medianlønnen for kvinder sammenlignet med 6 procent sidste år. Forbedringen skyldes primært et øget antal kvinder i højere lederstillinger (direktørniveau og højere).

#### ESG-tabel 2.3 Lønforskel mellem køn

Lønforskel mellem køn

2019	2018
1,05	1,06



#### Anvendt regnskabspraksis

Lønforskellen mellem køn defineres som medianlønnen for mænd divideret med medianlønnen for kvinder. Den løn, der indgår i beregningen, omfatter den kontraktmæssige grundløn, mens pension og andre ydelser ikke er medtaget.



#### Usikkerheder og skøn

I Finansforeningens og Nasdaq's retningslinjer for ESG-rapportering anbefales det at medtage den samlede arbejdsstyrke i ligningen. Databegrænsninger gør dog, at vi kun kan rapportere lønforskelle mellem køn for funktionærer. Det anslås, at inddragelse af timelønnede medarbejdere ville gøre forskellen mindre på grund af overrepræsentationen af mænd i arbejdsstyrken af timelønnede medarbejdere.

### ESG-note 2.4 Medarbejderomsætningshastighed



#### Stabil medarbejderomsætningshastighed

Det er afgørende for Arlas succes som forretning, at vi kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. Medarbejderomsætningshastigheden viser udsvingene i arbejdsstyrken. Omsætningen opdeles i frivillig (medarbejderen opsiger selv sin stilling) og ufrivillig (medarbejderen afskediges) fratrædelse. Ved hjælp af denne opdeling fungerer omsætningen som en indikator for talentfastholdelsen i Arla og viser også, hvor effektiv driften er.

Medarbejderomsætningshastigheden var 12 procent i 2019, hvilket er uændret i forhold til sidste år og betragtes som et normalt niveau. Den frivillige fratrædelse har været meget stabil i de senere år trods betydelige organisatoriske ændringer. Den tegnede sig for 8 procent af medarbejderomsætningen i 2019.

#### ESG-tabel 2.4 Medarbejderomsætningshastighed

	2019	2018	2017	2016	2015
Frivillig omsætning	8%	8%	8%	9%	-
Ufrivillig omsætning	4%	4%	3%	5%	-
<b>Samlet omsætning</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>-</b>



#### Anvendt regnskabspraksis

Medarbejderomsætningshastigheden beregnes som forholdet mellem det samlede antal medarbejdere, der forlader virksomheden, og det samlede antal medarbejdere i samme periode. Tallet viser antallet af medarbejdere og ikke fuldtidsarbejdsstyrken.

Omsætningshastigheden beregnes for alle medarbejdere med en fast ansættelseskontrakt og omfatter forskellige fratrædelsesgrunde, herunder pensionering og afskedigelse. Fratrædelse regnes kun med fra den måned, hvor der ikke længere udbetales løn (f.eks. for visse fastansatte medarbejdere kan der udbetales løn i nogle få måneder efter fratrædelsen).



#### Usikkerheder og skøn

Fra 2016 registreres omsætningsdata i overensstemmelse med standardmetoder og i et centralt system. For at sikre sammenlignelige data af høj kvalitet rapporteres der kun omsætningstal for 2016-2019.

## ESG-NOTE 2 SOCIAL – SOCIALE DATA (FORTSAT)

### ESG-note 2.5 Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser af produkter



#### Antallet af produkttilbagekaldelser steg, men er stadig på et meget lavt niveau

Fødevarerikkerhed er afgørende for en global fødevarerproducent som Arla. Arla har et stort ansvar for at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke produkterne, og at emballagen klart og tydeligt beskriver, hvad de indeholder. Fødevarerikkerhed er også en af vores vigtigste indikatorer over for forbrugerne, der viser, at Arlas produkter produceres og mærkes efter de højeste kvalitetsstandarder.

I 2019 steg antallet af produkttilbagekaldelser til fire sammenlignet med to sidste år. Arla yder en målrettet indsats for at levere sikre produkter til forbrugerne og arbejder hele tiden på at minimere og helt undgå produkttilbagekaldelser i hele værdikæden, herunder på gårdniveau. Alle produktændelser skal håndteres rettidigt for at beskytte forbrugernes sikkerhed samt af hensyn til lovligheden, produktkvaliteten og virksomhedens brands (Arla eller private label). Håndteringen af alle offentlige tilbagekaldelser følger en detaljeret og standardiseret procedure. Proceduren for produktændelsesstyring testes også årligt.

#### ESG-tabel 2.5 Tilbagekaldelser

	2019	2018	2017	2016	2015
Antal tilbagekaldelser	4	2	10	6	7



#### Anvendt regnskabspraksis

I overensstemmelse med ESG's rapporteringsstandarder defineres produkttilbagekaldelser som offentlige tilbagekaldelser. En offentlig tilbagekaldelse foretages, når et produkt udgør en væsentlig risiko for fødevarerikkerheden eller virksomhedens brand samt en juridisk risiko. Offentlig tilbagekaldelse er kun relevant, hvis produkterne er direkte tilgængelige for forbrugerne på markedet. Offentlig tilbagekaldelse dækker to typer tilbagekaldelser, der foretages, når der sker en offentlig tilbagekaldelse, og anvendes og rapporteres internt: leveringsstop (før frigivelse til markedet) og tilbagetrækning.

Offentlige tilbagekaldelser indberettes, så snart de sker, og der skal udfyldes en hændelsesrapport for hver hændelse inden for to dage efter den første meddelelse om problemet. Det samlede antal offentlige tilbagekaldelser rapporteres eksternt på årlig basis.

### ESG-note 2.6 Ulykker



#### Fald i antallet af ulykker

Virksomheden har en kompleks og lang værdikæde og tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser. Medarbejderne er afgørende for Arlas succes, og vi har en overordnet ambition om at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle vores medarbejdere. Arla arbejder målrettet på at forhindre ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme. Der anvendes en systematisk tilgang til målfastsættelse

og sporing for at mindske risici og problemer i et tæt og løbende samarbejde med medarbejdere i hele organisationen.

Ulykker med personskade kan være både ulykker med fravær (LTA) og ulykker uden fravær (mindre alvorlige ulykker). Tallet nedenfor viser antallet af LTA'er pr. 1 million arbejdstimer.

#### ESG-tabel 2.6 Ulykker (pr. 1 million arbejdstimer)

	2019	2018	2017	2016	2015
Ulykkesfrekvens	6	8	10	11	14



#### Anvendt regnskabspraksis

Ulykker defineres som enhver pludselig og ikke-planlagt hændelse, som resulterer i personskade, dårligt helbred eller skade på eller tab af ejendom, anlæg, materialer eller miljø eller mistede forretningsmuligheder.

En LTA er en personskade, som påføres en medarbejder på arbejdspladsen i forbindelse med udførelsen af vedkommendes arbejdsopgaver, og som resulterer i, at vedkommende mister én eller flere arbejdsdage i forhold til planlagte arbejdsdage/-skift. En ulykke betragtes kun som en ulykke med fravær, hvis medarbejderen ikke er i stand til at udføre sine almindelige arbejdsopgaver, tager fri for at komme sig eller tildeles ændrede arbejdsopgaver i rekonvalescensperioden.

Enhver medarbejder, som påføres personskade eller sygdom i relation til arbejdspladsen, er forpligtet til hurtigst muligt at indberette forholdet til sin teamleder/ chef uanset alvorgrad. Alle medarbejdere på alle anlæg har adgang til en mobilapp til hurtig og nem

indberetning af ulykker. Anmeldelsen skal ske, inden den skadelidte medarbejder forlader arbejdspladsen. Ulykker, som en medarbejder indberetter efter arbejdets afslutning, vil muligvis ikke blive accepteret som en arbejdsulykke. Der kan dog stadig være ulykker, som ikke er blevet indberettet. Antallet af ulykker indberettes månedligt til bestyrelsen og koncerndledelsen.



#### Usikkerheder og skøn

I 2019 tilbød Arla omfattende kurser til medarbejdere for at sikre, at de indberetter ulykker korrekt og rettidigt for at øge sikkerheden på arbejdspladsen betydeligt. Som følge heraf oplevede vi en stigning i antallet af indberettede ulykker, hvilket gav virksomheden større indsigt i de faktorer, der potentielt kan føre til ulykker, og mulighed for at gøre en proaktiv indsats for at forhindre sådanne ulykker.

## ESG-NOTE 3 GOVERNANCE – LEDELSESDATA

### ESG-note 3.1 Kønsdiversitet – bestyrelsen



#### Andel af kvinder uændret i forhold til sidste år

Kønsdiversiteten i bestyrelsen er vigtig, dels for at sikre, at begge køn er repræsenteret på et højt niveau, og dels for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. Kønsdiversitet i bestyrelsen er også et lovkrav i Danmark. Den nuværende bestyrelse består af 15 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere, hvoraf det udelukkende er ejerrepræsentanterne, som vælges af repræsentantskabet på generalforsamlingen. Fire af disse 20 bestyrelsesmedlemmer er kvinder, hvilket afspejler en fordeling på 20 procent kvinder og 80 procent mænd. Dette er

en forbedring på 7 procentpoint i forhold til sidste år og er positivt påvirket af udpegelsen af to uafhængige eksterne rådgivere. I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b rapporterer vi også kun oplysninger om bestyrelsessammensætningen for medlemmer, der er valgt af repræsentantskabet. I 2019 var to ud af 15 andelshavere i bestyrelsen kvinder, hvilket svarer til en fordeling på 13 procent kvinder og 87 procent mænd. Fordelingen er uændret i forhold til sidste år. Arla opstillede i 2019 et fireårigt mål om at opnå en repræsentation af kvinder i bestyrelsen på mindst 13 procent.

#### ESG-tabel 3.1 Kønsdiversitet for bestyrelsen

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel af kvinder i bestyrelsen	13%	13%	12%	7%	7%



#### Anvendt regnskabspraksis

Kønsdiversitetsforholdet beregnes på grundlag af bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen.

Medarbejderrepræsentanter og rådgivere i bestyrelsen medtages ikke.

### ESG-note 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder



#### Stabil mødedeltagelse

Bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelsesmøderne sikrer, at alle Arlas ejere og medarbejdere er repræsenteret, når der træffes vigtige strategiske beslutninger. Arlas bestyrelsesmedlemmer er meget engagerede, og generelt deltager alle bestyrelsesmedlemmer i alle møder, medmindre de er forhindret i at deltage af helbredsmæssige årsager.

I 2019 faldt mødedeltagelsen blandt bestyrelsesmedlemmer til 96 procent fra 99 procent sidste år, men er stadig på et usædvanligt højt niveau. Information om bestyrelsesmedlemmerne kan ses på side 39-41.

#### ESG-tabel 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

	2019	2018	2017	2016	2015
Antal møder	10	13	9	9	10
Deltagelse	96%	99%	99%	98%	97%



#### Anvendt regnskabspraksis

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøder beregnes som summen af antallet af bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem har deltaget i, og det samlede antal afholdte bestyrelsesmøder.

Den nuværende bestyrelse består af tre medarbejderrepræsentanter, to eksterne rådgivere og 15 ejere. Alle 20 bestyrelsesmedlemmer indgår i beregningen af tilstedeværelse på bestyrelsesmøder.

## ESG-NOTE 3 GOVERNANCE – LEDELSESDATA (FORTSAT)

### ESG-note 3.5

#### Grundlag for aflæggelse

De konsoliderede ESG-data er baseret på løbende månedlige og årlige rapporteringsprocedurer. Der benyttes de samme konsolideringsprincipper for de konsoliderede data som for koncernregnskabet, medmindre andet fremgår separat i definitionsafsnittet for den enkelte ESG-note. Alle rapporterede data følger den samme regnskabsperiode som koncernregnskabet.

#### Væsentlighed og rapporteringsomfang

Ved udarbejdelsen af de konsoliderede ESG-data fokuserer ledelsen på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter, eller som anbefales af relevante faggrupper eller myndigheder.

For at fastslå, hvad der er væsentligt i denne rapport, blev der i 2017 gennemført en analyse blandt forbrugere, kunder, ejere, nonprofitorganisationer og finansielle institutioner i Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland. Alle interessentgrupper modtog undersøgelsen og blev bedt om at prioritere 22 definerede interesseområder. Der blev derudover afholdt interviews med nonprofitorganisationer for at få større indsigt i deres meninger og

holdninger. Ud over prioritering af koncernens aktiviteter blev resultaterne også anvendt til at forbedre kommunikationsprocesserne og udvide rapporteringsomfanget. Baseret på resultaterne af væsentlighedsanalyserne og løbende registrering af forbrugerpræferencer har vi identificeret fokusområderne klima, fødevarerikkerhed og dyreomsorg. Genanvendelse og spild, gennemsigtighed, ansvarlighed og mangfoldighed var også af stor vigtighed for Arlas interessenter.

Tallene i afsnittet med konsoliderede ESG-data er udvalgt baseret på væsentlighedsanalysen, men også under hensyntagen til dataenes modenhed for at sikre en høj datakvalitet for hver KPI. I nogle tilfælde blev det konkluderet, at den nuværende datasporing eller -indsamling ikke giver tilstrækkelig datakvalitet til at sikre en rapportering af højeste standard, selv om tallene kunne være af væsentlig betydning for interessenterne. I disse tilfælde er der truffet de nødvendige foranstaltninger for at forbedre datasporingen og -indsamlingen, og planen er at udvide ESG-rapporteringen i 2020 og frem.

Dette afsnit er inspireret af principperne og anbefalingerne fra Finansforeningen, FSR – Danske Revisorer og Nasdaq, som indeholdt i den offentliggjorte vejledning om ESG-rapportering i 2019. De anbefalede ESG-tal er blevet tilføjet i afsnittet, hvor dette er muligt i forhold til datamodenhed og -tilgængelighed. Rapporteringsomfanget vil efter planen blive udvidet i løbet af de kommende år, så det lever helt op til den bedste praksis for ESG-rapportering.

Ovennævnte prioriteter går igen i hele årsrapporten: naturlige produkter (side 20, 21 og 33), driftsmetoder (side 32), ledelsesprincipper (side 35) og mangfoldighedspolitikker (side 38) er beskrevet udførligt i ledelsesberetningen, mens dette afsnit indeholder en beskrivelse af definitioner, data og regnskabspolitikker for Arlas drivhusgasudledninger (note 1.1), fødevarerikkerhed (note 2.5), spild og genanvendelse (note 1.3) og mangfoldighed (note 2.2 og 2.3) for at give et gennemsigtigt billede af Arlas forretning og ansvarlighed.

#### Sammenligningstal

Miljøtal er så vidt muligt angivet i absolutte tal for at sikre sammenlignelighed i overensstemmelse med retningslinjerne for ESG-rapportering. Hvor det er relevant, er der medtaget et tal for fremgangen i forhold til opfyldelsen af Arlas tidligere udmeldte interne mål. I tilfælde af nye fusioner og opkøb er baseline blevet justeret, så den bedre afspejler den ændrede forretning.

## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRING

### Til interessenterne i Arla Foods amba

Arla Foods amba har anmodet os om at afgive erklæring med begrænset sikkerhed om data beskrevet nedenfor og rapporteret i de konsoliderede nøgletal for ESG (Environment, Social and Governance) i årsrapporten på side 122-132 for perioden 1. januar 2019 til 31. december 2019.

Vi skal udtale os om, hvorvidt ESG-nøgletal i årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsmetoden og kriterierne beskrevet på s. xx. Vores konklusion i erklæringen udtrykkes med begrænset sikkerhed.

### Konklusion

På baggrund af det udførte arbejde og det opnåede bevis er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at Arlas ESG-nøgletal i årsrapporten for perioden 1. januar 2019 til 31. december 2019 ikke i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med regnskabspraksis beskrevet på side 122-132.

### Ledelsens ansvar

Arlas ledelse er ansvarlig for forberedelsen af ESG-nøgletal i årsrapporten i overensstemmelse med rapporteringsmetoden og kriterierne beskrevet på s. 122-132. Arlas ledelse har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at muliggøre udarbejdelsen af ESG-nøgletal, fri for væsentlige fejlinformationer, uanset om de skyldes besvigelser eller fejl.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om Arlas ESG-nøgletal i årsrapporten på grundlag af vores arbejde. Vi har udført vores arbejde i overensstemmelse med ISA 3000 "Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger" og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for vores konklusion.

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab er underlagt international standard om kvalitetsstyring, ISQC 1, og anvender således et omfattende kvalitetsstyringssystem, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

Vi har overholdt kravene til uafhængighed og andre etiske krav i FSR – danske revisors retningslinjer for revisors etiske adfærd (etiske regler for revisorer), der bygger på de grundlæggende principper om integritet, objektivitet, faglig kompetence og fornøden omhu, fortrolighed og professionel adfærd.

### Som led i vores undersøgelse har vi udført følgende handlinger:

- Interviews med relevante nøglepersoner med ansvar for Sustainability-strategi, -ledelse og -rapportering, placeret hos Arlas hovedkontor i Viby.
- Vurdering af, om data er indsamlet, evalueret og kvalitetssikret som foreskrevet i Arlas manual for indsamling af ESG-nøgletal.
- Analytiske reviews, herunder trendanalyser, af data leveret af Arla.
- Vurdering af, om den af ledelsen valgte regnskabspraksis er passende, og om de af ledelsen udøvede skøn er rimelige.
- Stikprøver af underliggende dokumentation for at afgøre, om data understøttes af tilstrækkelig evidens.

Det er vores opfattelse, at det udførte arbejde giver et tilstrækkeligt grundlag for vores konklusion. Omfanget af de handlinger, vi har udført ved vores undersøgelser, er mindre end ved en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Som følge heraf er den grad af sikkerhed, der er for vores konklusion, betydeligt mindre end den sikkerhed, der ville være opnået, hvis der var udført en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed.

Viby, den 18. februar 2020  
 ERNST & YOUNG  
 Godkendt Revisionspartnerselskab  
 CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen  
 Statsaut. revisor  
 MNE 24687

Carina Ohm  
 Associate Partner



# ORDLISTE

**Acontomælkeprisen** er den acontobetaling, ejerne får pr. kg mælk, de leverer i afregningsperioden.

**Andre understøttede brands** er andre brands end Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® og brandede mælkebaserede drikke, der bidrager til den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands.

**Arlagården®** er navnet på vores kvalitetsprogram.

**Arlaindtjening** for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kilo ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

**BEPS** er en forkortelse for "base erosion and profit shifting", som er skatteundragelsesstrategier, der udnytter huller i skattelovgivning med henblik på kunstigt at flytte overskud til lande med lav skatteprocent eller slet ingen skat.

**Biogas** er en blanding af gasser, der produceres under nedbrydningen af organisk materiale ved mangel på ilt, og består primært af metan og kuldioxid. I Arla produceres biogas primært af kogødning.

**Biomasse** er plantemateriale eller animalsk materiale, der anvendes til energiproduktion. Det kan f.eks. være energiafgrøder, der dyrkes til formålet, træ- eller skovaffald, affald fra fødevarerafgrøder, gartnerier, fødevarerforarbejdning, dyrehold eller menneskeligt affald fra rensningsanlæg.

**Brand-andelen** måler omsætningen fra strategiske brands i forhold til den samlede omsætning og defineres som omsætningsandelen fra strategiske brandede produkter og den samlede omsætning.

**CAPEX** er en forkortelse for "capital expenditure", det vil sige anlægsinvesteringer.

**CPI** er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

**Den internationale andel** af forretningen defineres som omsætningen fra zonen International som en procentdel af omsætningen fra zonerne International og Europa.

**Digitalt engagement** defineres som det antal interaktioner, forbrugere har på tværs af digitale kanaler. Interaktionen måles på en række forskellige måder, f.eks. når forbrugere ser en video på alle medier i mere end 10 sekunder, besøger et websted, kommenterer, liker eller deler på vores kanaler på de sociale medier.

**Digital reach** defineres som brug af Arlas digitale indhold, det vil sige når brugere bruger mere end 2 minutter på vores hjemmeside, ser vores videoer til ende på YouTube samt liker eller kommenterer indhold på vores sociale medieplatforme.

**Dækningsbidrag** er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

**EBIT** er en forkortelse for "earnings before interest and tax", det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

**EBITDA** er en forkortelse for "earnings before interest, tax, depreciation and amortisation", det vil sige resultat før renter og skat samt af- og nedskrivninger for den almindelige drift.

**EBIT-margin** måler EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

**EMEA** er en forkortelse for Europa, Mellemøsten og Afrika.

**FMCG** er en forkortelse for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

**Frie pengestrømme** defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

**FTE** er en forkortelse for fuldtidsækvivalenter. FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

**GDPR** er en forkortelse for den generelle forordning om databeskyttelse, som regulerer beskyttelsen og fortroligheden af personlige oplysninger i EU og Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS). Forordningen omfatter også overførsel af personoplysninger til lande uden for EU og EØS. Det primære formål med GDPR er at give privatpersoner kontrol over deres personlige oplysninger og forenkle de lovgivningsmæssige rammer for internationale virksomheder ved at harmonisere reglerne inden for EU.

**Gearing** er forholdet mellem den nettorentebærende gæld inklusive pensioner og EBITDA. Gearing gør det muligt at vurdere evnen til at indfri fremtidig gæld og forpligtelser. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4.

**Greenhouse Gas Protocol** (GHGP) omfatter regnskabs- og rapporteringsstandarder, branchevejledninger og beregningsværktøjer vedrørende drivhusgasudledninger. Protokollen indeholder en omfattende globalt standardiseret ramme for måling og håndtering af emissioner fra private og offentlige virksomheder, værdikæder, produkter, byer og politikker.

**Incoterms** står for International Commercial Terms, som er en række standardiserede internationale leveringsbetingelser, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC). De anvendes i vid udstrækning i forbindelse med internationalt køb og salg og anbefales af handelsråd, domstole og internationale advokater.

**Innovationspipeline** defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

**Kapacitetsomkostninger** defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

**Kulstofbinding** er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

# ORDLISTE (FORTSAT)

**Lactalbumin**, også kaldet "valleprotein", er den albumin, som findes i mælk, og som udvindes af valle.

**MENA** er en forkortelse for Mellemøsten og Nordafrika.

**Måltidskasser** er en abonnementsbaseret forretningsmodel, hvor virksomheden sender kunderne portionsinddelte og sommetider delvist tilberedte ingredienser og opskrifter, så kunderne kan tilberede måltider derhjemme.

**Mælkemængde** defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

**M&A** er en forkortelse for Mergers and Acquisitions, det vil sige fusioner og opkøb.

**Nettoarbejdskapital** er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld, herunder gæld vedrørende ejermælk.

**Nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk** er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld eksklusive gæld vedrørende ejermælk.

**Nettorentebærende gæld** defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver.

**Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser** defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser.

**Non-GMO** er ikke-genmodificerede organismer, f.eks. ikke-genmodificeret foder til køer.

**OCI** er en forkortelse for anden totalindkomst. OCI omfatter omsætning, udgifter, gevinster og tab, der endnu ikke er realiseret.

**OECD** henviser til Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

**On-the-go** er mad, som spises på farten, men henviser også til emballageløsninger, som understøtter denne fødevareretrend.

**Private label** betegner detail-brands, der ejes af detailhandlende, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

**QEHS** står for "Quality, Environment, Health and Safety", det vil sige kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed. Det er en afdeling i Arlas Supply Chain, der er ansvarlig for at sikre kvaliteten og sikkerheden i produktionen.

**Rentedækning** er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

**Resultatandel** defineres som forholdet mellem den del af periodens resultat, som allokeres til Arla Foods' ejere, og den samlede omsætning.

**SEA** er en forkortelse for Sydøstasien.

**Segmentet for værdiforædlet protein** indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardproteinkoncentrater med et proteinindhold på ca. 80 procent.

**SMP** er en forkortelse for skummetmælkspulver.

**Soliditet** er forholdet mellem egenkapital eksklusive minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

**Strategiske brands** defineres som produkter solgt under brandede produkter som Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

**Trading-andelen** måler det samlede mælkeforbrug til fremstilling af industriprodukter i forhold til det samlede mælkeforbrug, det vil sige baseret på volumen. Industriprodukter sælges med begrænset eller ingen værdiforædling og typisk via "business to business"-salg for andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver.

**USD-relaterede valutaer** er valutaer, der bevæger sig i samme retning som USD (det vil sige når USD devalueres i forhold til EUR, devalueres de USD-relaterede valutaer også i forhold til EUR). Valutaerne i Mellemøsten og Nordafrika og den kinesiske yuan er typiske eksempler herpå.

**Valleproteinhydrolysat** er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminosforbindelserne er brudt som følge af proteinernes eksponering over for varme, syrer eller enzymer. Denne præ-fordøjelse betyder, at hydrolyserede proteiner optages hurtigere i tarmen end både vallekoncentrater og isolater.

**Volumendrevet omsætningsvækst** defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

**Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands** defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser. Det omtales også i rapporten som volumenvækst for brandede produkter.

**WMP** er en forkortelse for sødmælkspulver.

---

*Projektledelse: Corporate External Reporting, Arla. Design og produktion: We Love People. Oversættelse: Semantix. Foto: Hans-Henrik Hoeg og Arla. Årsrapporten udgives på engelsk, dansk, svensk, tysk, fransk og hollandsk. Kun den originale engelske tekst er juridisk bindende. De andre sprogversioner er udarbejdet af praktiske årsager.*

**Årsregnskab for moderselskabet**  
*Koncernregnskabet for Arla er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har vi valgt at offentliggøre et koncernregnskab for koncernen, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på [www.arlafoods.com](http://www.arlafoods.com). Overskudsdelingen samt efterbetalingen fra moderselskabet fremgår af egenkapitalsafsnittet i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors revisionspåtegning.*

# KONCERNKALENDER 2020

Finansielle rapporter og vigtige begivenheder



**27.  
FEBRUAR**

Offentliggørelse af den konsoliderede  
årsrapport for 2019



**7.-8.  
OKTOBER**

Repræsentantskabsmøde

**26.-27.  
FEBRUAR**

Repræsentantskabsmøde



**29.  
AUGUST**

Offentliggørelse af de konsoliderede  
halvårsresultater for 2020





**Arla Foods a.m.b.a**  
Sønderhøj 14  
8260 Viby J.  
Danmark  
CVR-nr.: 25 31 37 63

Tlf.: +45 89 38 10 00  
E-mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)