



ÅRSRAPPORT 2023





På forsiden:

Kevin Anhamm, Arlas centraleuropæiske innovationsgård i Kampt-Lintfort, Tyskland.



I hjertet af Nordrhein-Westfalen i Tyskland driver Kevin Anhamm den første centraleuropæiske Arla-innovationsgård i samarbejde med sin kone Rebecca, en fuldtidsansat, en deltidsansat og to praktikanter. Det betyder, at der nu er en innovationsgård i hvert af Arlas fire europæiske områder. Gårdene tjener som testgrundlag for nye idéer og projekter, der skal forbedre vores CO₂-aftryk på gårdniveau.

På Kevins gård er de vigtigste fokusområder fodereffektivitet, biodiversitet og ikke mindst dyrevelfærd. Kevin lægger stor vægt på, at gårdens 295 Holstein-malkekøer og 180 kviekalve trives, og han vil løbende foretage investeringer på området. Kevin vil løbende udvikle sin gård, så den forbliver på forkant med moderne landbrugsmetoder. Den officielle åbning af Arlas centraleuropæiske innovationsgård er planlagt til april 2024.

OM DENNE RAPPORT

Dette er vores detaljerede årsrapport om Arlas finansielle resultater og bæredygtighedsindsats, risici, strategi og ledelse. Årsrapporten omfatter vores koncernregnskab og vores eksternt validerede bæredygtighedserklæring.

I 2022 samlede vi vores ESG-rapporter i én omfattende rapport for at forbedre gennemsigtigheden for vores rapportering og give vores interessenter et holistisk overblik over vores virksomheds resultater og langsigtede værdiskabelse. I 2023 foretog vi yderligere ændringer i rapporten for at tilpasse den til strukturen og kravene i ESRS-standarden (European Sustainability Reporting Standards) i henhold til EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), som Arla er forpligtet til at gennemføre i 2025.

ESRS-struktur og -krav

ESRS forpligter virksomheder til at oplyse deres ESG-nøgletal i et separat afsnit med overskriften "Bæredygtighedserklæring" som en del af ledelsesberetningen. For at opfylde dette krav er afsnittet med ESG-data, der indgik som en del af koncernregnskabet i sidste års rapport, nu en integreret del af afsnittene om miljø, sociale data og ledelse på [side 28-86](#).

I det første afsnit i bæredygtighedserklæringen giver vi en detaljeret redegørelse for vores dobbelte væsentlighedsvurdering samt et overblik over de ESRS-emner, vi har afdækket som væsentlige. I de efterfølgende afsnit rapporterer vi om vores indvirkninger, ambitioner, politikker, strategier, handlinger, ressourcer og fremskridt i forhold til

opstillede mål for hvert af disse centrale emner. Brug de små farvede sidetags til at forstå og navigere i sidestrukturen. På side 154 findes en detaljeret oversigt over alle de ESRS-oplysningskrav, [som indgår i rapporten](#).

Koncernregnskab

Koncernregnskabet på side 87-144 i denne sammenfattede rapport omfatter ikke årsregnskabet for moderselskabet. Moderselskabets årsregnskab indgår i den rapport, som indsendes til de danske myndigheder. Koncernregnskabets struktur er uændret i forhold til årsrapporten 2022.

INDHOLD

I. LEDELSESBERETNING

INDLEDNING

- 5 Beretning fra bestyrelsesformanden
- 6 Beretning fra CEO
- 7 Resultatet for 2023 i korte træk
- 8 Femårsoversigt
- 9 Højdepunkter i 2023
- 10 Forretningsmodel
- 11 Future26 – vores strategi

RESULTATER

- 13 Sammen drag
- 14 Eksternt markedsoverblik
- 15 Resultater
- 24 Forventninger til 2024

RISICI OG MULIGHEDER

- 26 Risikostyring
- 27 Arlas risikoposition

BÆREDYGTIGHEDSERKLÆRING

Generel information

- 29 Bæredygtighed i Arla
- 30 Væsentlighedsvurdering

Miljø

- 33 Klimaforandringer og dyrevelfærd
- 45 Biodiversitet og natur
- 52 Ressourceforbrug og cirkularitet

Sociale data

- 58 Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden
- 68 Forbrugere – sund og sikker ernæring

Ledelse

- 75 Rammerne for vores selskabsledelse
- 77 Ledelse
- 81 Aflønning af ledelsen
- 82 Fair og gennemsigtig skattepraksis
- 84 Ansvarlig forretningskik

II. KONCERNREGNSKAB

KONCERNREGNSKAB

Primære opgørelser

- 88 Resultatopgørelse
- 88 Totalindkomst
- 89 Resultatdisponering
- 90 Balance
- 91 Egenkapital
- 94 Pengestrømme

Noter

- 96 Introduktion til noter
- 99 Note 1: Omsætning og omkostninger
- 105 Note 2: Nettoarbejds kapital
- 108 Note 3: Anvendt kapital
- 116 Note 4: Finansiering
- 136 Note 5: Øvrige forhold

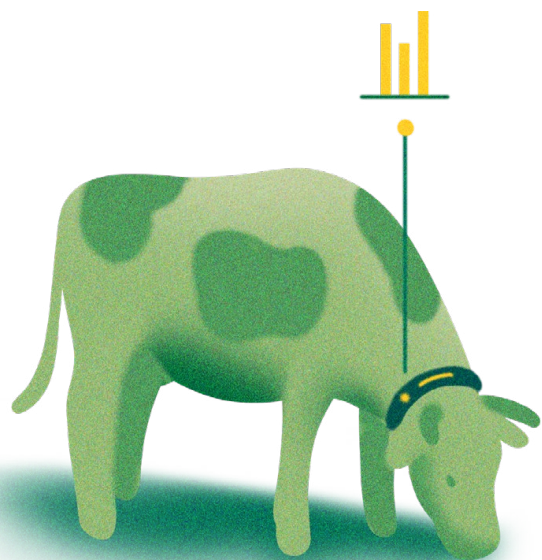
III. PÅTEGNINGER OG ANDRE OPLYSNINGER

LEDELSENS OG REVISORS PÅTEGNINGER

- 146 Ledelsespåtegning
- 147 Revisionspåtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet
- 149 Revisionspåtegning på bæredygtighedserklæringen

ANDRE OPLYSNINGER

- 152 FN's Global Compact
- 153 Fremskridt i forhold til FN's verdensmål for bæredygtig udvikling
- 154 Oversigt over ESRS-krav
- 155 Ordliste
- 157 Koncernkalender



INDLEDNING

ARLA® SKYR

Arlas store udvalg af næringsrige og prisbillige produkter skaber værdi for forbrugere i 146 lande over hele verden.



- 5 Beretning fra bestyrelsesformanden
- 6 Beretning fra CEO
- 7 Resultatet for 2023 i korte træk
- 8 Femårsoversigt
- 9 Højdepunkter i 2023
- 10 Forretningsmodel
- 11 Future26-strategi

VI SKABER ET STÆRKT GRUNDLAG FOR EN BÆREDYGTIG FREMTID

Ændrede markedsbetingelser og hurtig omstilling efter de ekstraordinære forhold i 2022 gjorde 2023 til et vigtigt år for Arla og vores 7.999 andelshavere. Takket være vores landmænds, medarbejdernes og ledelsens stærke indsats har vi i Arla endnu engang demonstreret vores evne til at navigere gennem udfordrende markedsforhold. Jeg er utrolig stolt af vores solide finansielle resultater og bæredygtighedsindsats i en omverden under konstant forandring i 2023.

2023 var et år, der bestod af to forskellige halvdele. Produktionsomkostningerne steg, mens der var et betydeligt fald i mælkepriserne i første halvdel af 2023. Markedet genfandt efterfølgende balancen, og mælkepriserne stabiliserede sig og steg en smule mod slutningen af året, mens visse produktionsomkostninger forblev på et højt niveau. Tilpasning af økonomien på gårdene kombineret med usikre, konstant skiftende markedsforhold har været en udfordring for mange andelshavere.

Den gennemsnitlige acontomælkepris i 2023 var 44,1 EUR-cent/kg, hvilket er 14,7% lavere end sidste års ekstraordinært høje niveau. Ikke desto mindre skabte de stærke finansielle resultater grundlag for en konkurrencedygtig mælkepris og en efterbetaling på 270 millioner EUR svarende til 2,07 EUR-cent pr. kg ejermælk, hvilket er over det fastsatte niveau i Arlas konsolideringspolitik, med forbehold af repræsentantskabets endelige godkendelse.

Bæredygtighed er en udfordring, vi ikke kan ignorere, og det er afgørende at imødekomme markedets behov. Med de skridt, vi har taget i år, er vi godt på vej til at omdanne en udfordring til en mulighed. Jeg er som ejer stolt af, at vi tager ansvar for de miljømæssige udfordringer ved at investere både tid og kapital i konkrete forandringer. Vi sidder ikke med hænderne i skødet,

men har modet til at være proaktive og tackle opgaven med innovation og handlekraft.

Vores tillægsmodel for bæredygtighed, som blev lanceret i sommeren 2023, bygger på en mangeårig data- og videnskabsbaseret tilgang til, hvordan vi kan reducere vores CO₂-aftryk i Arla. Der blev i 2023 udbetalt 226 millioner EUR for gennemførte klimatjek og som tillæg i henhold til tillægsmodellen i årets sidste seks måneder.

Resultaterne for 2023 viser, at vores overordnede strategi fungerer efter hensigten, og at vi er i stand til at fremskynde vores indsats. CO₂-emissionerne for ejermælk blev reduceret til et gennemsnit på 1,08 pr. kg mælk sammenlignet med 1,12 sidste år, hvilket understreger vores effektive tilgang og faste målsætning om at stå i spidsen for at skabe fremtidens mejeri gennem værdiskabelse og bæredygtighed.

Indførelsen af tillægsmodellen for bæredygtighed og det nye Customer Sustainability Programme har styrket værdiskabelsen yderligere på vores ejeres gårde. Vi er tilfredse med årets resultater og vil fortsætte med at arbejde for vores mål om at skabe langsigtet værdi for vores landmænd, vores kunder og hele samfundet.

**JAN TOFT
NØRGAARD**

Bestyrelsesformand

KONKURRENCE-DYGTIGT GENOPSVING PÅ ET SVÆKKET MARKED FOR MEJERIPRODUKTER

Arla har demonstreret sin robusthed på et svækket marked for mejeriprodukter ved at skabe ny vækst for brandede produkter efter et sløjt første halvår. Det bekræfter de positive forventninger til første halvdel af 2024. Det ses ikke mindst af efterbetalingen til vores andelshavere på 2,07 EUR-cent/kg mælk eller 270 millioner EUR i alt for hele året, hvilket er et godt stykke over de 1,5 EUR-cent/kg, som vi har forpligtet os til i henhold til vores konsolideringspolitik.

Som forventet faldt markedet for mejeriprodukter i 2023 fra et højt

niveau ved udgangen af 2022, hvilket satte virksomhedernes og landbrugets økonomi under pres. Markedet begyndte langsomt at rette sig i anden halvdel af året. Mens råvarepriserne forblev på et lavere niveau i forhold til de seneste år, var niveauet højt i anden halvdel af året sammenlignet med niveauet før coronapandemien.

På dette volatile marked markerede Arla endnu en gang sin robusthed og evne til at maksimere prisudsving og fastholde væksten for markedsandele for brandede positioner. Vores omsætning på 13.674 millioner EUR var næsten på niveau med omsætningen for 2022, men øget vareforbrug kombineret

med generel omkostningsinflation førte til et fald i Arlaintjeningen på 8,1 EUR-cent/kg til 47,0 EUR-cent/kg fra det rekordhøje niveau i 2022. Dette resultat er 15% over gennemsnittet for de sidste fem år.

Mens vi navigerede i et vanskeligt kommercielt landskab, hjalp vores solidt forankrede effektivitetsprogram os med at skabe konkurrencedygtige resultater og leverede nettobesparelser på 114 millioner EUR, hvilket var over forventningerne. Desværre blev vores overskud påvirket af negative valutaeffekter, særligt for SEK med en historisk lav kurs, men også for GBP, USD, nigerianske Naira, bangladeshiske Taka og den stærkt devaluerede argentinske peso.

Ny volumenvækst for brands efter et udfordret første halvår

For vores brands var det et år med to meget forskellige halvdele. I første halvdel af året fik inflationen fortsat forbrugerne til at vælge billigere produkter, hvilket havde en negativ effekt på volumenvæksten for strategiske brandede produkter både i Europa og i International. Vi var dog i stand til at fastholde volumenvæksten for brands som Starbucks™, Puck®, Arla® Protein og Arla® Pro. Den faldende inflation i anden halvdel af året skabte nyt momentum for volumenvækst for alle vores brands. Omsætningsvæksten for strategiske brandede produkter for hele året var på -0,7%, hvilket var bedre end

forventet takket være den betydelige vækst på 4,1% i anden halvdel af året.

Banebrydende bæredygtighedstiltag

Efterspørgslen efter bæredygtige produkter fortsatte med at stige, og Arla og vores andelshavere reagerede ved at reducere vores CO₂e-emissioner yderligere i 2023 med 4 procentpoint for scope 1 og 2 og 3 procentpoint for scope 3. Vi har foretaget betydelige investeringer i bæredygtighed, og det kan vi fortsætte med i kraft af vores stærke finansielle position. Vi er stolte af vores systematiske indsats for at dekarbonisere mejeribranchen og ikke mindst vores tilføjelse af to yderligere tiltag, som skal fremskynde den grønne omstilling i tæt samarbejde med vores andelshavere.

Det første tiltag, det årlige klimatjek på gårdene, blev introduceret i 2020, mens det andet tiltag, tillægsmodellen for bæredygtighed, blev lanceret i 2023. Der er på baggrund af modellen blevet udbetalt 226 millioner EUR til andelshaverne for deres bæredygtighedsindsats. Næsten 97% af vores andelshavere indsendte data og uploadede næsten 44.000 filer som dokumentation for deres indsats på gårdene.

Det tredje tiltag blev introduceret senere i form af et Customer Sustainability Programme, som kommercialiserer vores landmænds fremskridt ved at give nøglekunder adgang til påviselige CO₂e-reduktioner og specifikke projekter

på gårdene. Ved at måle, belønne og kommercialisere gårdenes bæredygtighedstiltag i stor skala omsætter vores klare driftsmodel videnskabsbaserede mål til håndgribelige tiltag og økonomisk værdi, så den enkelte landmand får en klar vej til at forbedre gårdens bæredygtighedsindsats og økonomi og samtidig skabe ekstra værdi for kunderne. Denne banebrydende tilgang er et af vores bedste beviser for, hvordan vi skaber fremtidens mejeri.

Forventninger til 2024

Vi forventer fortsat volatilitet på flere niveauer. Selv om det er vanskeligt at komme med forudsigelser for hele året, ser første halvdel af 2024 lysere ud end 2023. Der er stadig usikkerheder

på grund af voksende uro rundt om i verden og deraf følgende økonomisk afmatning, som kan påvirke vores forretning negativt. Men den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter er fortsat stærk, og vi forventer at genskabe væksten for vores brandede produkter og forbedre vores resultater sammenlignet med 2023. Vi fortsætter vores indsats for at opfylde Future26-ambitionerne og gå foran som rollemodel for en bæredygtig mejeribranche.

PEDER TUBORGH

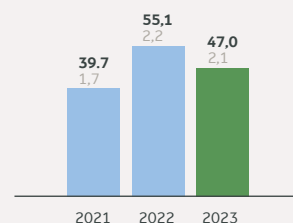
CEO for Arla

RESULTATET FOR 2023 I KORTE TRÆK

F26 Konkurrencedygtighed

47,0

ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG

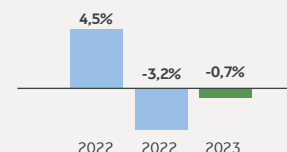


● Efterbetaling

F26 Værdiskabelse

-0,7%

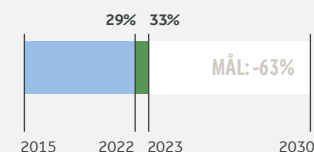
VOLUMENDREVET
OMSÆTNINGSVÆKST FOR
STRATEGISKE BRANDS¹



F26 Bæredygtighed

4%-point

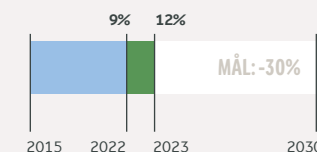
SCOPE 1- OG 2-EMISSIONER
REDUKTION I 2023



F26 Bæredygtighed

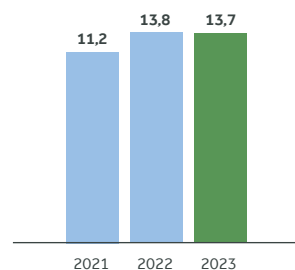
3%-point

SCOPE 3-EMISSIONER²
REDUKTION I 2023



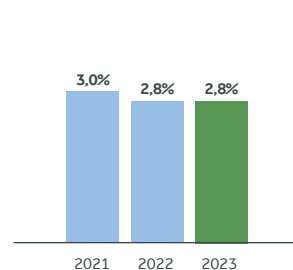
13,7

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR



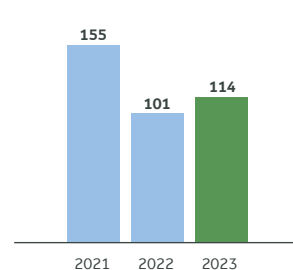
2,8%

RESULTATANDEL³
AF OMSÆTNINGEN



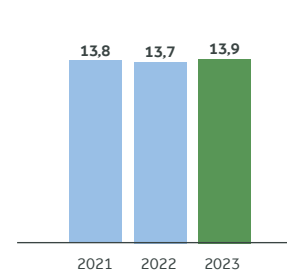
114

NETTOEFFEKTIVITET⁴
MILLIONER EUR



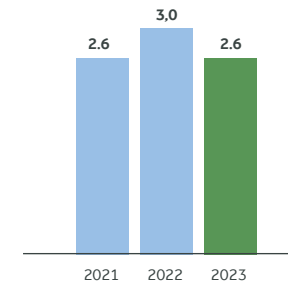
13,9

MÆLKEMÆNGDE⁵
MILLIARDER KG



2.6

GEARING



- Inden for målet
- Uden for målet

¹ -0,3% eksklusive vores russiske forretning, som blev solgt i første halvår af 2022.

² Pr. kg mælk og valle.

³ Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods amba.

⁴ Med starten på en ny strategiperiode ændrede vi vores tilgange til at skabe effektiviseringer mellem 2021 og 2022. Tallene for 2022 og 2023 kan derfor ikke sammenlignes helt med historiske tal vedrørende vores tidligere effektiviseringsprogram Calcium.

⁵ Standardiseret mælk: 4,2% fedt, 3,4% protein. Tallene for 2021 og 2022 tilpasses tilsvarende.

Læs mere om vores
Future26-strategi
[på side 11](#)

FEMÅRSOVERSIGT

Nøgletal

millioner EUR	2023	2022	2021	2020	2019
Arlaindtjening					
EUR-cent/kg ejermælk	47,0	55,1	39,7	36,5	36,3
Resultatopgørelse					
Omsætning	13.674	13.793	11.202	10.644	10.527
EBITDA	1.079	1.001	948	909	837
EBIT	600	529	468	458	406
Finansielle poster, netto	-145	-80	-61	-72	-59
Årets resultat	399	400	346	352	323
Årets resultatdisponering					
Individuel kapital	41	39	42	41	61
Kollektiv kapital	69	74	83	81	123
Efterbetaling	270	269	207	223	127
Balance					
Aktiver i alt	8.299	8.746	7.813	7.331	7.106
Investering i materielle aktiver	445	373	452	478	425
Investeringer i leasingaktiver	88	56	69	102	81
Langfristede aktiver	4.788	4.611	4.668	4.413	4.243
Kortfristede aktiver	3.511	4.135	3.145	2.918	2.863
Egenkapital	3.052	3.168	2.910	2.639	2.494
Langfristede forpligtelser	2.650	2.915	2.446	2.296	2.304
Kortfristede forpligtelser	2.597	2.663	2.457	2.396	2.308
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.850	2.986	2.466	2.427	2.362
Nettoarbejdskapital	1.104	1.442	810	679	823
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	1.151	184	780	731	773
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-519	-443	-482	-488	-571
Frie pengestrømme	632	-259	298	243	202
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-592	269	-330	-293	-136
Køb af virksomheder	-26	-11	-	-	-168

Nøgletal

millioner EUR	2023	2022	2021	2020	2019
Finansielle nøgletal					
Resultatandel	2,8%	2,8%	3,0%	3,2%	3,0%
EBIT-margin	4,4%	3,8%	4,2%	4,3%	3,9%
Gearing	2,6	3,0	2,6	2,7	2,8
Rentedækning	11,1	19,6	23,7	16,8	12,0
Soliditet	36%	35%	37%	35%	34%
Indvejet standardmælk (mio. kg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	5.277	5.185	5.185	5.224	5.214
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.412	3.360	3.345	3.320	3.262
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.925	1.876	1.896	1.905	1.863
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.646	1.637	1.683	1.732	1.712
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	798	757	749	742	734
Indvejet rå mælk fra andre	816	858	968	1.043	1.314
Indvejet rå mælk i alt	13.874	13.673	13.826	13.966	14.099
Antal ejere					
Ejere i Sverige	1.996	2.108	2.236	2.374	2.497
Ejere i Danmark	1.948	2.105	2.274	2.357	2.436
Ejere i Tyskland	1.329	1.429	1.497	1.576	1.731
Ejere i Storbritannien	1.981	2.053	2.127	2.241	2.190
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	745	797	822	858	905
Samlet antal ejere	7.999	8.492	8.956	9.406	9.759
ESG (miljødata, sociale data og ledelsesdata)					
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO ₂ e i 2030 (scope 1 og 2), markedsbaseret	-33%	-29%	-25%	-24%	-12%
CO ₂ e, scope 3, ejermælk (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO ₂ e i 2030 (pr. kg mælk og valle, scope 3)	-12%	-9%	-7%	-7%	-7%
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	21.307	20.907	20.617	20.020	19.174
Bestyrelsens kønsdiversitet	25%	25%	13%	13%	13%

HØJDEPUNKTER I 2023

2023 VAR PRÆGET AF MARKEDSVOLATILITET OG ÆNDRET FORBRUGERADFÆRD. DET LYKKEDES OS IKKE DESTO MINDRE AT RIDE STORMEN AF OG FASTHOLDE FREMDRIFTEN FOR VORES FORRETNING OG BÆREDYGTIGE TRANSFORMATION TAKKET VÆRE EN MÅLRETTET TILPASNINGSINDSAT.

226 MIO. EUR

Omfordeling af incitamentspuljen i 2023
Dette beløb dækker udbetalinger til landmændene i henhold til tillægsmodellen for de sidste seks måneder af året samt en betaling på 1 EUR-cent/kg mælk for indsendelse af klimatjekdata.

LANCERING AF TILLÆGSMODEL FOR BÆREDYGTIGHED

I juli 2023 lancerede vi tillægsmodellen for bæredygtighed og udbetalte de første tillæg, og de første resultater bekræfter modellens potentiale og fleksibilitet. Modellen er et pointbaseret system, hvor landmændene kan optjene point og tilhørende tillægsbetalinger gennem emissionsreducerende indsatser, som understøtter modellens 19 forskellige klimatiltag. Vores scope 3-emissioner pr. kilo mælk og valle blev reduceret med 3 procentpoint i 2023 og med 12% i alt sammenlignet med referenceåret 2015.

[Læs mere på side 35.](#)



EFFEKTIVITETSPROGRAM LEVERER RESULTATER OVER FORVENTNINGERNE

Vores effektivitetsprogram Fund our Future overgik forventningerne i 2023 med nettobesparelser på 114 millioner EUR fra omfattende effektiviseringstiltag inden for digitalisering, logistik og produktionsoptimering samt insourcing-aktiviteter.

[Læs mere på side 16.](#)

INVESTERING I FREMTIDEN

Som beskrevet i vores Future26-strategi fortsatte vi med at investere i en udvidelse af vores strategiske forretning i 2023. Investeringer i immaterielle aktiver og materielle anlægsaktiver, herunder leasingaktiver, udgjorde rekordhøje 601 millioner EUR (2022: 521 millioner EUR), og vores stærke gearing på 2,6 understøtter vores muligheder for at foretage fremtidige investeringer.

CUSTOMER SUSTAINABILITY PROGRAMME

Som en del af vores ambition om at stå i spidsen for en mere klimaeffektiv produktion af mejeriprodukter lancerede vi i 2023 et nyt Customer Sustainability Programme, som fremmer bæredygtighedsindsatsen på gårdene og samtidig hjælper kunder med at nå deres scope 3-reduktionsmål. Customer Sustainability-programmet blev lanceret i oktober i Storbritannien, hvor vi allerede nu har indgået de første kommercielle aftaler. Programmet vil blive udrullet til flere kunder i retail og foodservice på tværs af vores europæiske kernemarkeder i løbet af 2024.

[Læs mere på side 36.](#)

ARLA® PROTEIN LEVERER BETYDELIG VOLUMENVÆKST

Arla® Protein fortsatte sin bemærkelsesværdige succes-historie i 2023. Med sit naturligt høje indhold af protein og lave indhold af sukker og fedt appellerer Arla® Protein bredt til forbrugere med en aktiv hverdag uanset baggrund og livsstil. Ved at fremhæve proteinets energimæssige egenskaber og tilbyde forskellige lækre produkter, for eksempel mælkebaserede drikkevarer og buddinger, ramte Arla® Protein et forbrugerbehov og leverede en volumenvækst på 60,6% i 2023.

[Læs mere på side 17.](#)



FORRETNINGSMODEL

AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE VÆRDI FOR VORES EJERES MÆLK OG SKABE MULIGHEDER FOR DERES VÆKST

Arla er verdens fjerdestørste mælkeproducent målt på mælkeindvejning. Som andelsselskab fokuserer vi på at maksimere værdien af vores mælk, og vores særlige andelsmodel betyder, at alle fordelene ved salget af Arlas produkter ledes tilbage til vores andelshavere, som bidrager aktivt til

bæredygtighedsindsatsen og investerer i selskabet for at fremme udvikling og trivsel til fordel for fremtidige generationer.

Landmænd og køer

Vi har 7.999 andelshavere med en samlet besætning på mere end 1,5 millioner

køer. Deres primære forretningsmål er at producere mælk på en bæredygtig og lønsom måde, drage omsorg for køernes velfærd og beskytte omgivelserne og miljøet. Vores landmænd bliver belønnet for deres bæredygtighedstiltag gennem vores tillægsmodel. [Læs mere på side 35.](#)

Afhentning af mælk

Vi afhenter hvert år cirka 13,9 milliarder kg rå mælk, primært fra vores ejere i syv lande.

Produktion og emballering

Vi har 59 produktionsanlæg og pakkerier og producerer årligt 6,4 milliarder kg næringsrige mejeriprodukter. Vores faciliteter skaber arbejdspladser over hele verden med sikre forhold og rimelige lønninger. Vi tilføjer endvidere værdi til vores ejeres mælk gennem innovation, branding og markedsføring. Overskuddet uddeles til ejerne via mælkeafregningssystemet.

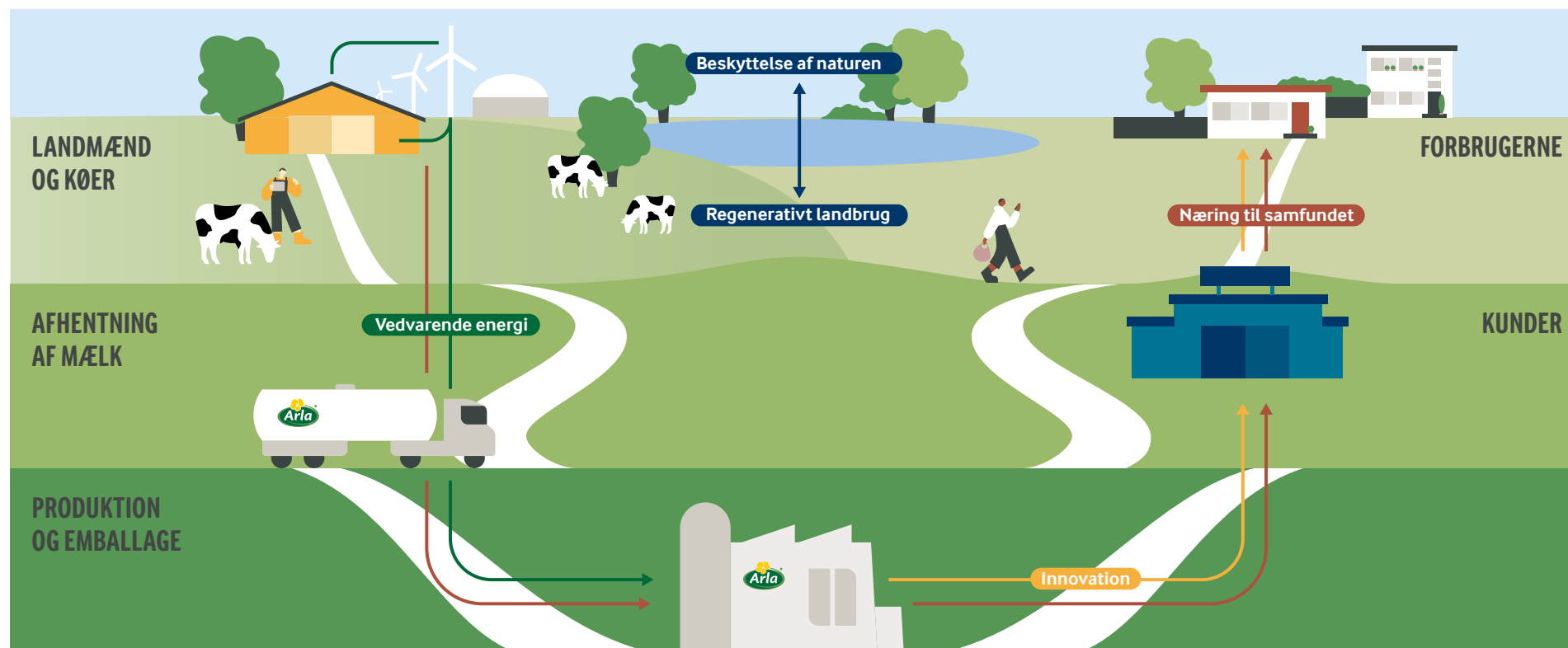
Kunder

Vores produkter distribueres i 146 lande, og kundegruppen tæller blandt andet supermarkeds kæder, foodservice og business-to-business. Nøglen til vores succes ligger i et stærkt samarbejde og en dedikeret indsats for at nå et fælles mål om at yde en fremragende service til forbrugerne og samtidig minimere miljøpåvirkningen fra indkøb.

Forbrugerne

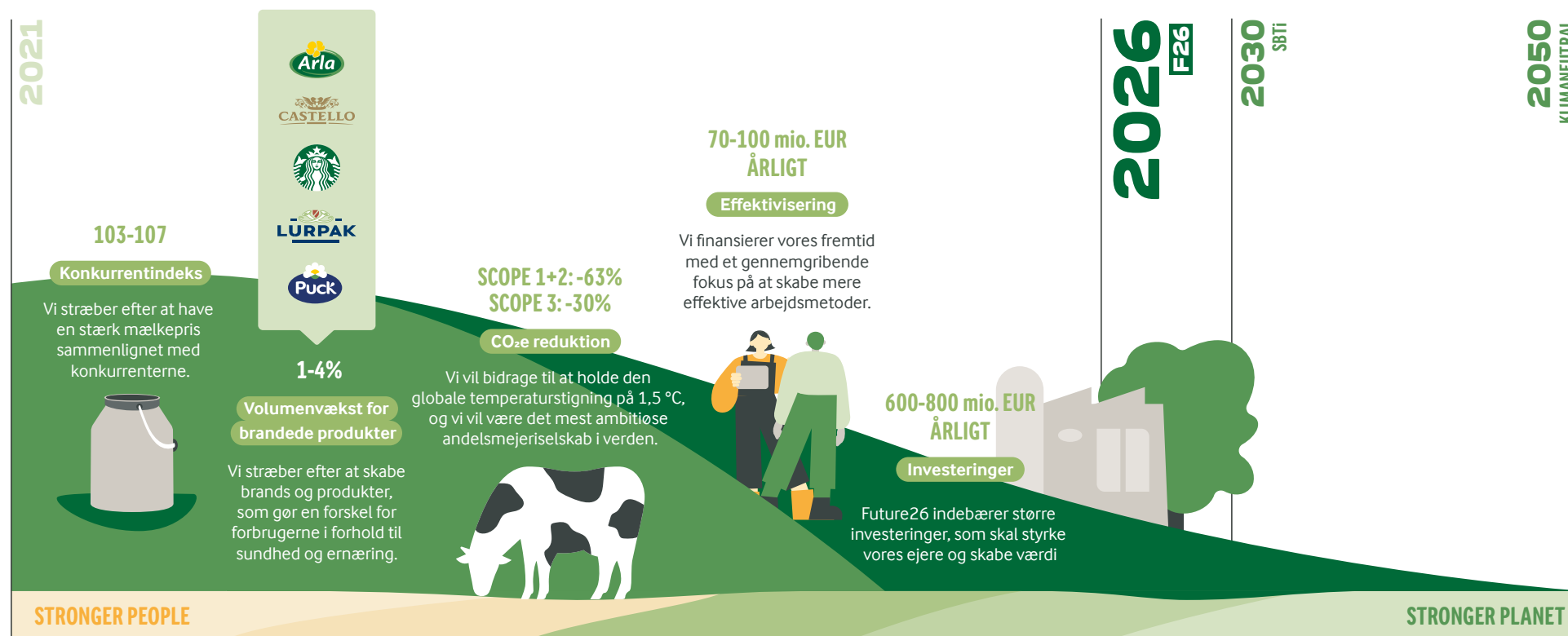
Vi ernærer millioner af mennesker gennem vores indsats og prioriterer deres sundhed og trivsel. Vores tilgang fokuserer på innovative løsninger og på at fremme positive madvaner og sikre lavindkomstforbrugere adgang til prisbillig ernæring.

[Læs mere på side 68-73.](#)



FUTURE26 – VORES STRATEGI

VI ØNSKER AT BRINGE SUNDHED OG INSPIRATION
TIL HELE VERDEN, HELT NATURLIGT



Vi skaber fremtidens mejeri

Arla vil være førende inden for bæredygtig omstilling i vores branche og i hele fødevarersektoren. Forbrugernes præferencer ændrer sig, samtidig med at den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter stiger. Bæredygtighed bliver i endnu højere grad en afgørende faktor for fødevalget, og det er vigtigt

at tackle dårlige kostvaner og fejler-næring. Vi vil derfor gentænke vores fødevarer-system gennem Future26-strategien og i samarbejde med kunderne positionere Arla som en del af løsningen, så vi kan skabe sund og bæredygtig vækst for vores forretning. Vi fastholdt en konkurrencedygtig mælkepris til vores andelshavere i 2023

trods fortsat volatilitet på markedet. Vi gjorde fremskridt i forhold til vores store strategiske målsætning, og vi leverede stærke resultater inden for flere produktkategorier samt i vores foodservice- og ingrediensforretninger (AFI).

[Læs mere på side 15-23.](#)

Vi gik fortsat forrest med hensyn til at fremme bæredygtighed og tackle klimaforandringer og den globale adgang til fødevarer. En vigtig milepæl i 2023 var introduktionen af vores tillægsmodel for bæredygtighed, som skal støtte og belønne vores andelshavere og hjælpe dem med at reducere deres klimaaftryk.

[Læs mere på side 35](#)

Vores SBTi-mål for 2030 er ledetråden på vores vej mod at blive klimaneutral, og vi leverede vigtige emissionsreduktioner inden for både scope 1, 2 og 3 i 2023.

[Læs mere på side 33-42.](#)

Vi gjorde også betydelige fremskridt i forhold til vores digitale aktiviteter og innovationsaktiviteter, som er en integreret del af vores Future26-strategi. Vores primære fokus var på effektivitetsforbedrende end-to-end-processer og digital optimering. Vi foretog også betydelige investeringer i de transformationsområder, som indgår i Future26.

[Læs mere på side 16.](#)

LURPAK®

Vores kvalitetssmørbrand Lurpak®, som sælges i 100 lande over hele verden, nåede en milepæl i Australien med et produksalg på mere end 5 millioner kg i 2023.



RESULTATER

- 13 Sammen drag
- 14 Eksternt markedsoverblik
- 15 Resultater
- 24 Forventninger til 2024

VI TILPASSEDE OS DET VOLATILE MARKED OG SKABTE VÆKST IGEN

2023 var på mange måder et år med to helt forskellige halvdele. Fra slutningen af 2022 og ind i 2023 oplevede vi et hurtigt fald i råvarepriserne, i takt med at både udbud og efterspørgsel reagerede på det rekordhøje prisniveau i slutningen af 2022. Senere på året var der et markant genopsving i efterspørgslen på grund af mere overkommelige prisniveauer og stagnation i det globale mælkeudbud. Det førte til en ny mindre stigning i råvarepriserne.

Til trods for de volatile forhold leverede vi sikre resultater og en solid udvikling i markedsandelen

for vores brandede positioner, som igen leverede en volumenvækst på 4,1% i anden halvdel af året efter et udfordrende første halvår. Vi tog banebrydende skridt i forhold til vores bæredygtighedsindsats og accelererede emissionsreduktionerne både i driften og på gårdene. Vores effektivitetsprogram leverede også resultater over ambitionsniveauet og sikrede os en robust finansiel position med forbedret gearing.

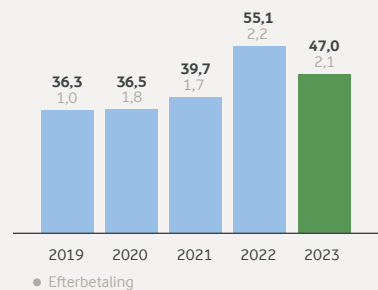
Betydeligt lavere råvarepriser, et højere inflationsskabt omkostningsgrundlag samt negative effekter fra ugunstige

valutakursudviklinger betød, at vores gennemsnitlige Arlaintjening faldt med 14,7% fra 55,1 EUR-cent/kg i 2022 til 47,0 EUR-cent/kg. Dette niveau er dog stadig 15% over gennemsnittet for de sidste fem år. Efterbetalingen på 2,07 EUR-cent/kg mælk var et godt stykke over den garanterede efterbetaling på 1,5 EUR-cent/kg mælk i henhold til vores konsolideringspolitik. Omsætningen faldt en smule til 13,7 milliarder EUR mod 13,8 milliarder EUR i 2022. Indtjeningen i 2023 var primært drevet af stigende kommercielle marginer, mens råvarer var under pres.

Vores primære fokus for 2024 er at fortsætte med at være konkurrencedygtige. Det vil vi gøre ved at fastholde det vækstmomentum, som blev skabt i anden halvdel af 2023. Vi vil også styre udsving både i forhold til mælkepriser og indvejning. Vi vil endvidere navigere i eksterne faktorer som valutakursudviklinger, forbruger købekraft og geopolitiske spændinger.

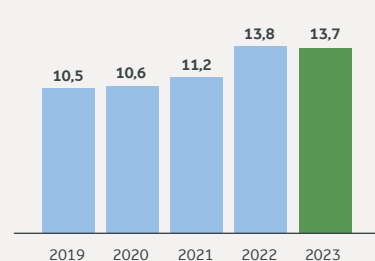
47,0

ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG



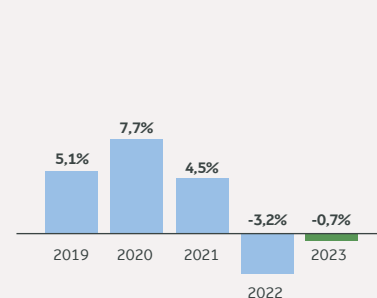
13,7

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR



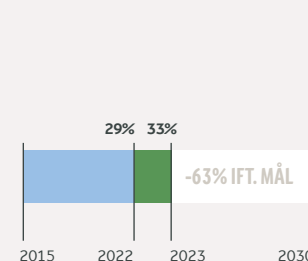
-0,7%

VOLUMENDREVET
OMSÆTNINGSVÆKST FOR
STRATEGISKE BRANDS



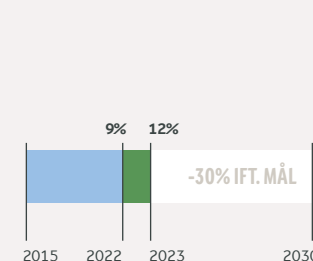
4%-point

SCOPE 1- OG 2-EMISSIONER
REDUKTION I 2023



3%-point

SCOPE 3-EMISSIONER
REDUKTION I 2023



TORBEN
DAHL
NYHOLM

CFO for Arla

EKSTERNT MARKEDS-OVERBLIK

SOM EN GLOBAL VIRKSOMHED ER VI PÅVIRKET AF VOLATILITETEN PÅ DET EKSTERNE MARKED. I 2023 KOM DETTE TIL UDTRYK I FALDENDE RÅVAREPRISER, INFLATIONSPRES, ÆNDRET FORBRUGERADFÆRD SAMT EN UDFORDRENDE VALUTAKURSUDVIKLING.

Fortsat geopolitisk turbulens

I 2023 oplevede vi desværre fortsat stor geopolitisk turbulens. Krigen i Ukraine fortsatte, og konflikten i Israel og Palæstina eskalerede. Ud over alvorlige humanitære konsekvenser medførte turbulensen også usikkerhed og volatilitet på de globale markeder i 2023.

Hurtigt prisfald på mejeriråvarer i starten af 2023

I kølvandet på prisstigningerne på mejeriprodukter i 2022, der skyldtes stor efterspørgsel og begrænset udbud, oplevede vi som ventet en

hurtig normalisering af prisniveauet i slutningen af 2022 og starten af 2023. Det skete, da efterspørgslen begyndte at falde som følge af stigende priser og leveomkostninger, samtidig med at det globale mælkeudbud voksede, drevet af prisniveauet samt lavere omkostninger til energi, foder og gødning.

Prisnormaliseringen medførte eksempelvis, at priserne på mozzarella i EU faldt med 38%, mens skummetmælkspulver faldt med 29% fra oktober 2022 til februar 2023. Faldet i råvarepriserne blev efterfulgt af en periode med relativ stabilitet i andet og tredje kvartal, hvor der var balance mellem udbud og efterspørgsel. I sidste del af 2023 begyndte priserne på mejeriprodukter dog igen at stige. Dette skete primært i EU-regionen, hvor skummetmælkspulver steg med 24% fra august til december.

Aftagende inflationspres i løbet af året

Inflationspresset fra 2022 fortsatte de første måneder af 2023. Presset aftog dog i årets løb med en forventet gennemsnitlig inflation i Europa på 6,5%¹ i 2023 mod 9,3% i 2022, som var et år med relativt høj inflation i Storbritannien, Sverige og Tyskland og lavere inflation i Danmark og Holland. Den globale inflation faldt også, men forblev dog på et højere niveau på 6,9% (2022: 8,7%). Inflationen var høj i Afrika og Mellemøsten og lavere i Nordamerika, Sydøstasien og Kina.

Den aftagende inflation var drevet af faldende energipriser på grund af mindre usikkerhed om energimangel, mens primært emballage, ingredienser og lønninger forblev på et højt niveau.

Aftagende økonomisk aktivitet

I bestræbelserne på at afhjælpe inflationspresset fortsatte centralbankerne med at hæve renten i første halvdel af 2023 og fastholdt et højt renteniveau hele året. Det medførte et yderligere fald i den økonomiske aktivitet. Der forventes derfor en vækst i det globale BNP på 3,0%¹ i 2023 (2022: 3,5%). I euroområdet er den forventede vækst for 2023 0,7% (2022: 3,3%). Omvendt var der mere robuste vækstprognoser for udviklingslandene med en forventet vækst på 4,0% i 2023 (2022: 4,1%).

Ændret forbrugeradfærd

Inflation og stigende leveomkostninger fik de europæiske forbrugere til at fortsætte med at prioritere omkostningsbesparelser, hvilket påvirkede mejerikategorien i første halvdel af 2023. Faldet i forbruget af mejeriprodukter i retailledet fladede ud i løbet af året, da inflationspresset begyndte at lette, og lønningerne steg, og hen mod slutningen af året kunne vi konstatere, at forbruget af mejeriprodukter steg igen, hvilket resulterede i en flad udvikling i retailforbruget af mejeriprodukter for hele EU-regionen i hele 2023. Som reaktion på omkostningspresset fortsatte de europæiske forbrugere også med at

fravælge brandede produkter til fordel for billigere private label-produkter, mens de aktivt opsøgte kampagnerabat-ter. Det resulterede i et fald i forbruget af brandede produkter, herunder særligt smør og blandingsprodukter, og især blandt forbrugere i Storbritannien, Holland og Tyskland. Den globale efterspørgsel på mejeriprodukter faldt marginalt sammenlignet med 2022.

Udfordrende valutakursudvikling

I 2023 blev flere af Arlas vigtigste valutaer svækket i forhold til euroen. Særligt SEK oplevede et betydeligt fald på 7,3% i gennemsnitskursen for året, mens USD og GBP oplevede mindre fald på henholdsvis 2,8% og 2,0%. Vi oplevede også en negativ indvirkning fra

devalueringer i Argentina (356% i 2023), Bangladesh og Nigeria.

Fortsat højt omkostningsniveau for landmændene

Efter en rekordhøj inflation og generelt stigende omkostninger på gårdniveau i 2022 aftog nogle af omkostningerne i løbet af 2023, efterhånden som forholdene begyndte at normalisere sig, særligt som følge af faldende priser på foder, gødning og brændstof. Dette blev dog i høj grad opvejet af stigninger i andre omkostninger, herunder til arbejdskraft og renter.

Lavere producentpriser

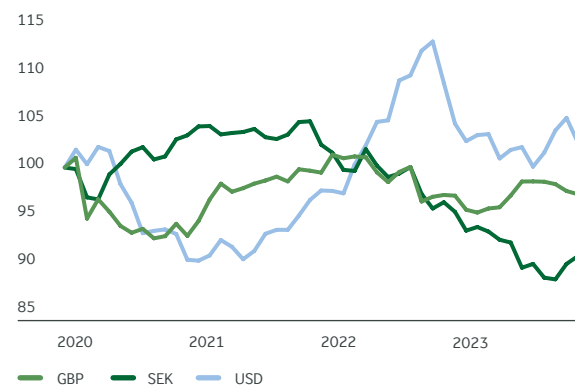
Der var et markant fald i producentpriserne på tværs af alle større

mejeriproducerende regioner i 2023, drevet af normaliseringen for råvarepriser. De gennemsnitlige producentpriser i EU-27 faldt med 20,8% i forhold til 2022. Der var ikke et tilsvarende fald i omkostningerne på gårdniveau, hvilket blandt andet førte til stagnation i mælkeudbuddet i årets løb.

For Arlas vedkommende steg det samlede udbud af standardmælk fra 13,7 til 13,9 milliarder kg. Stigningen kom fra ejermælk, som steg med 1,9%, primært i første halvdel af året, mens kontraktmælk faldt med 4,9%. Volumenstigningen i ejermælk sås på tværs af alle markeder.

¹ IMF, World Economic Outlook, oktober 2023

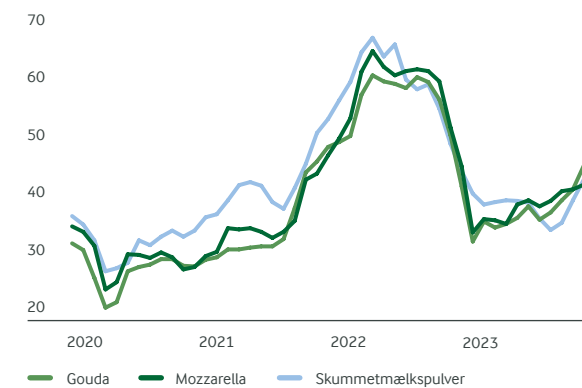
Udviklingen i valutakurser



Kilde: Nord Pool Group

Råvarepriser

EUR-cent/kg, mælkeudnyttelsesækvivalent



Kilde: GDT

RESULTATER

ARLAS MISSION ER AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE VÆRDI FOR VORES LANDMÆNDS MÆLK OG SKABE MULIGHEDER FOR DERES VÆKST. VORES LØFTE OM AT SIKRE VORES EJERE MAKSIMAL VÆRDI PÅ BÅDE KORT OG LANG SIGT KRÆVER STÆRKE KOMMERCIELLE RESULTATER PÅ ALLE NIVEAUER I FORRETNINGEN.

Lavere mælkepris drevet af faldende råvarepriser

Arlas gennemsnitlige acontomælkepris faldt med 15,0% til 44,1 EUR-cent/kg i 2023 (2022: 52,0 EUR-cent/kg). Arlaintjeningen, som måler den værdi, Arla tilfører hvert kilo ejermælk, faldt med 14,7% til 47,0 EUR-cent/kg (2022: 55,1 EUR-cent/kg). Faldet i Arlaintjeningen var primært drevet af faldende råvarepriser og negative valutakurseffekter, primært fra SEK, men også af negative indvirkninger fra GBP, USD og ARS (argentinske pesos).

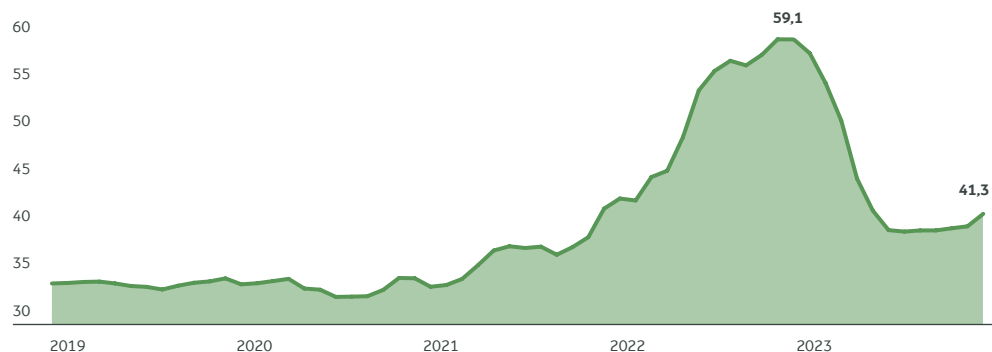
Derudover fik en stigning i driftsomkostningerne, eksklusivt rå mælk, til 6.964 millioner EUR (6.175 millioner EUR i 2022) Arlaintjeningen til at falde yderligere. Stigningen i driftsomkostningerne, eksklusivt rå mælk, skyldtes primært ændringer i lagerværdier som følge af faldende mælkepriser. Desuden bidrog inflationen også til højere driftsomkostninger, særligt personaleomkostninger og omkostninger til emballage og ingredienser.

Omsætningsfald drevet af valutakursudvikling

Omsætningen faldt med 0,9% til 13,7 milliarder EUR i 2023 (2022: 13,8 milliarder EUR), og hovedparten af faldet fandt sted i anden halvdel af året. Omsætningen var negativt påvirket af ugunstige valutaeffekter på -344 millioner EUR, primært drevet af lavere valutakurser på SEK, GBP og USD.

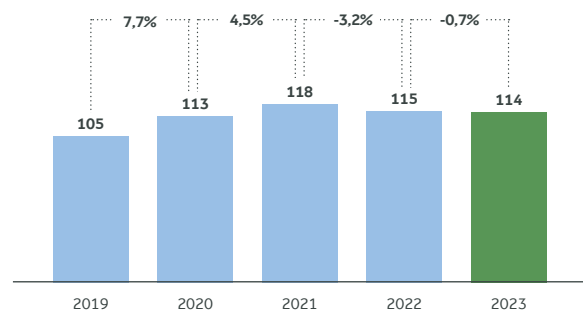
Priserne bidrog negativt til omsætningen med -204 millioner EUR og med en negativ prispåvirkning i Global Industry Sales (GIS) og vores ingrediensforretning (AFI), som blev opvejet af højere handelspriser. Faldende volumener for brandede produkter blev opvejet af højere volumener i GIS, hvilket kombineret med højere mælkeindvejning havde en volumeneffekt på omsætningen på 429 millioner EUR.

Gennemsnitlig acontomælkepris til vores ejere
EUR-cent/kg

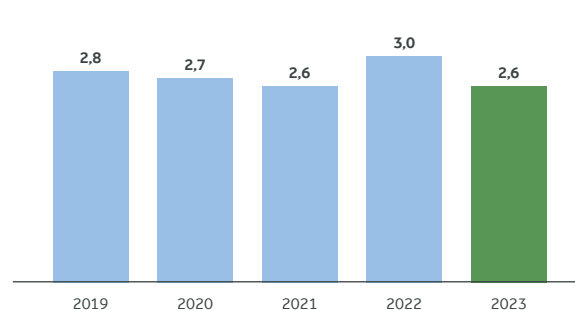


F26 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, indekseret til 2018

%

**Udvikling i den finansielle gearing**

Målinterval: 2,8-3,4

**Genoprettede margener i retail og foodservice på grund af prisfastholdelse for brandede produkter**

Retail og foodservice oplevede høje margener i 2023 på grund af en stærk prisfastholdelse for brandede produkter på et marked med faldende råvarepriser særligt i første halvdel af året og med normaliseringseffekter mod årets udgang. Det høje prismiljø i første halvdel af året havde en negativ effekt på vores volumener af brandede produkter, som sælges gennem retail. Vi oplevede dog vækst i anden halvdel af året, da priserne vendte tilbage til et mere normalt niveau, og forbrugernes købekraft begyndte at stige. Trods de seneste års markedsvolatilitet var de samlede volumener for brandede produkter i

2023 fortsat på et betydeligt højere niveau end før corona målt på baggrund af et 2018-indeks. Strategiske brands havde et samlet volumenfald på 0,7% i 2023.

Volumenerne i retail faldt med 1,3%, og volumenerne i retail eksklusive discountbutikker faldt med 2,0%, delvist opvejet af discountbutikker, som steg med 7,7%. Vores foodservice-forretning leverede en volumenvækst for brandede produkter på 2,3% i 2023 (2022: 9,2%).

Fund our Future-besparelser over forventningerne

Vores transformations- og effektivitetsprogram Fund our Future overgik forventningerne med nettobesparelser

på 114 millioner EUR trods faldende volumener. Dette var drevet af et betydeligt antal effektiviseringsinitiativer, herunder digitalisering i produktionen, mere effektive logistikruter, opskrifts- og pakkeoptimering samt insourcing af specialområder inden for marketing og IT.

Accelererede emissionsreduktioner på gårdene

Vi fortsatte det positive momentum fra sidste år og reducerede vores scope 1- og 2-emissioner med 4 procentpoint i 2023 og med 33% i alt sammenlignet med basisåret 2015. Reduktionen var hovedsageligt et resultat af energioptimeringer på anlæggene og

påvirkningen fra nye aftaler om køb af grøn strøm (PPA'er).

Vi fremskyndede også vores emissionsreduktioner på gårdniveau. Vores scope 3-emissioner pr. kg mælk og valle faldt med 3 procentpoint (2022: 2 procentpoint) og med 12% i alt i forhold til referenceåret 2015. Reduktionerne var et direkte resultat af en løbende klimaindsats på gårdene, herunder særligt i forhold til gødningsanvendelse og håndtering af husdyrgødning. Vi forventer, at introduktionen af tillægsmodellen for bæredygtighed i 2023 vil understøtte vores fokus på emissionsreduktioner de kommende år. Læs mere om, hvordan vores landmænd reducerer deres emissioner, på side 35-36.

Nettoresultat inden for målintervallet

Vi nåede et nettoresultat på 380 millioner EUR¹ eller 2,8% procent af omsætningen i 2023, hvilket er inden for vores målinterval på 2,8-3,2%. Resultatet var primært drevet af høje priser i retail og foodservice, dog med en normalisering mod slutningen af året.

Anden totalindkomst påvirket af lavere energipriser og valutakursudsving

Anden totalindkomst udgjorde -199 millioner EUR (2022: 156 millioner EUR). Nettoomkostningen på 199 millioner EUR bestod af negativ

værdiregulering af sikringsinstrumenter på -141 millioner EUR og negative værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta (omregningseffekt) på -47 millioner EUR. Den lavere værdi af vores sikringsinstrumenter, som reducerer vores kortsigtede risikokonsporer for valutakursudsving og holder vores fremtidige rente- og energiomkostninger på et bestemt niveau, skyldtes generelt lavere energipriser og valutakursudsving.

Robust finansiell position

Vi bevarede vores solide finansielle position på et volatilt marked i 2023. Vores gearing endte på 2,6, hvilket er en forbedring fra 2022 (3,0) og under vores målinterval på 2,8-3,4. Det skyldtes en højere EBITDA og mindre nettorentebærende gæld, drevet af færre midler bundet i nettoarbejdskapitalen på grund af en lavere lagerbeholdning og mindre tilgodehavender fra salg.

Væsentlig bedre pengestrømme fra driftsaktiviteter

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg til 1.151 millioner EUR (2022: 184 millioner EUR). Trenden mod en normalisering af mælkepriserne i 2023 efter det usædvanligt høje niveau ved udgangen af 2022 betød, at den negative effekt af bundne midler i nettoarbejdskapitalpositioner fra sidste år blev delvist udglignet i 2023. Nettoarbejdskapitalen bidrog positivt med 320 millioner EUR sammenlignet med -707 millioner EUR

sidste år. Desuden blev pengestrømme fra driftsaktiviteter forbedret som følge af en højere EBITDA, der blev delvist modsvaret af højere betalte renteudgifter.

Øget investeringsniveau

Vi fortsatte med at investere i betydelige projekter, som skal understøtte den fremtidige vækst for vores strategiske forretningsområder. Investeringer i immaterielle aktiver og materielle anlægsaktiver, herunder leasingaktiver, udgjorde 601 millioner EUR (2022: 521 millioner EUR). Mere specifikt fortsatte vi med at investere i en kapacitetsforøgelse for mælkebaserede drikkevarer i Esbjerg og en udvidelse af Arla Foods Ingredients. Der blev også gennemført nye projekter, herunder investeringer i produktionskapaciteten for smør i Holstebro.

Lavere nettorentebærende gæld

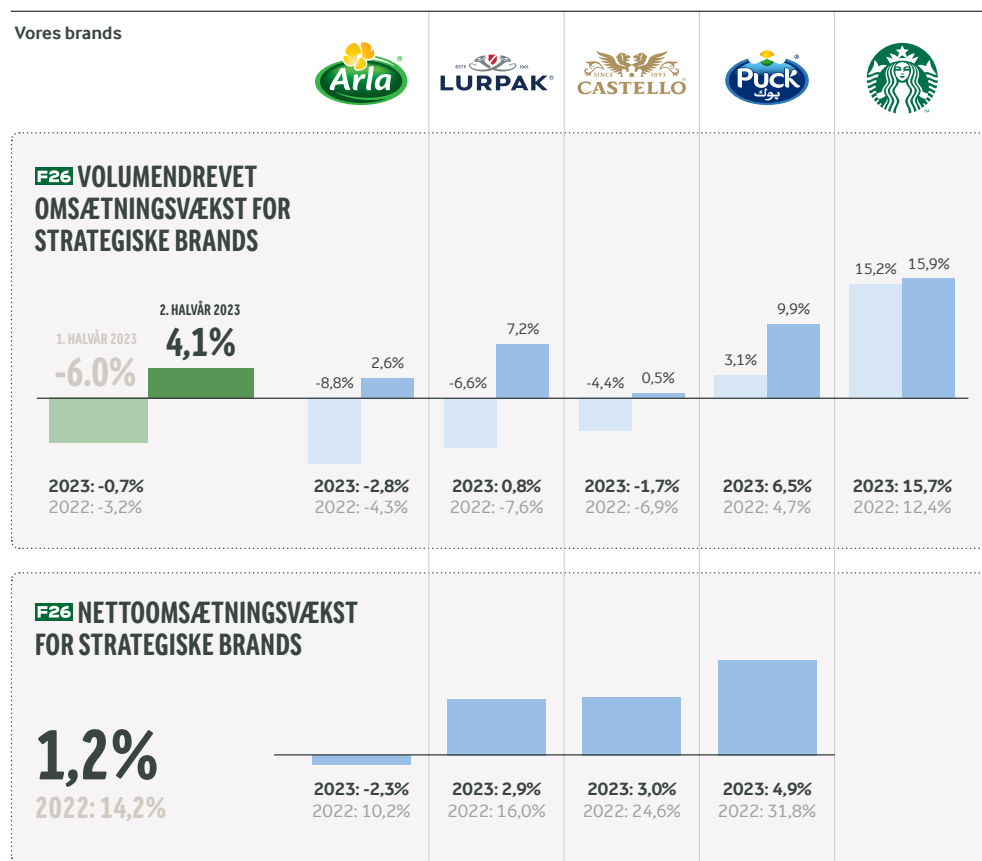
Nettorentebærende gæld faldt til 2.850 millioner EUR (2022: 2.986 millioner EUR). De frie pengestrømme fra driftsaktiviteter på 643 millioner EUR (defineret som pengestrømme fratrukket drifts- og investeringsaktiviteter) blev brugt dels til andelshavernes efterbetaling for 2022 og en halvårsefterbetaling for 2023, dels til tilbagebetaling af forfaldne lån og til at reducere brugen af andre kortfristede rentebærende kreditfaciliteter.

¹ Fratrukket minoritetsinteressers andele af resultatet

GLOBALE BRANDS

VORES STRATEGISKE GLOBALE BRANDS ER KERNEN I VORES FORRETNING OG UDGØR DET STØRSTE BIDRAG I ARLAS VÆRDISKABELSE.

Vores brands



I 2023 oplevede vi en stigning i omsætningen for brandede produkter på 1,2% til et rekordhøjt niveau på 6.375 millioner EUR (2022: 6.300 mio. EUR) på grund af højere priser og med et underliggende fald i den volumendrevne omsætningsvækst for brandede produkter på -0,7% (-3,2% i 2022). Det var hovedsageligt resultatet af det høje prisniveau i 2022, som fortsatte i begyndelsen af 2023, og som fik forbrugerne til at vælge billigere produkter og generelt købe færre mejeriprodukter. I anden halvdel af året oplevede vi imidlertid en betydelig forbedring i volumenvæksten på 4,1% som følge af faldende priser, stærkere købekraft og øget markedsføring.



Arla® brandet

Vores Arla® brand og de forskellige succesfulde underbrands, der dækker over forskellige kategorier som mælk, yoghurt, fløde, pulver og ost, var generelt udfordret i 2023, hvor volumenerne for brandede produkter faldt med 2,8% sammenlignet med 2022 og dermed var tilbage til niveauet under coronapandemien. Volumenfaldet blev delvist opvejet af højere priser, hvilket resulterede i et fald i omsætningen på 2,3% til 3.618 millioner EUR i 2023 (2022: 3.702 millioner EUR). Nogle af vores underbrands leverede en enestående volumenvækst til trods for højere priser. Arla® Protein havde en volumenvækst på 60,6%, og vores foodservice-brand Arla® Pro udviste en vækst på 2,2% i løbet af året. Storbritannien klarede sig godt

set ud fra et markeds perspektiv med en volumenvækst for brandede produkter på 5,9%. Arla® blev af Kantar Brand Footprint-rapporten for 2023 kåret til det mest populære mejeribrand i Europa.



Lurpak®

Vores brand Lurpak® leverede en omsætningsvækst på 2,9% til 772 millioner EUR (2022: 750 millioner EUR). Volumenerne steg med 0,8% i forhold til 2022 med et underliggende volumenfald i første halvår som følge af høje priser, der blev opvejet i andet halvår, hvor forbruger efterspørgslen steg, efterhånden som priserne vendte tilbage til et mere normalt niveau. Det europæiske marked oplevede et volumenfald på 0,6%, primært drevet af Storbritannien, dog med en markant forbedring i andet halvår som følge af en ny pakke- og prisstrategi. De internationale markeder fastholdt en stærk vækst på 3,5%, primært drevet af Sydøstasien og resten af verden.



Castello®

Vores specialostebestand Castello® oplevede et volumenfald på 1,7% i forhold til 2022. På grund af højere priser steg omsætningen imidlertid med 3,0% til 246 millioner EUR (2022: 238 millioner EUR). Kategorien brandede oste og særligt specialoste, som blandt andet omfatter Castello®, var udfordret på grund af inflation og recession, som også påvirkede Castello® på de europæiske

kernemarkeder. De internationale markeder havde en volumenstigning på 1,4%, drevet af vækst i Sydøstasien og til en vis grad nye produktlanceringer.



Puck®

Puck®, som er vores førende brand i Mellemøsten og Nordafrika, leverede en samlet volumenvækst på 6,5% og en omsætningsvækst på 4,9% til 526 millioner EUR (2022: 504 millioner EUR). Vi oplevede stærk vækst for kategorierne mozzarella og revet ost samt madlavningsost og flødest, som blev understøttet af effektive kampagner med tilhørende butiksfremstød og smagsprøver, som sikrede en bedre markedspenetration.



Starbucks™

Vores sortiment af drikkeklare Starbucks™ kaffeprodukter, som fås i mere end 50 lande i Europa, Mellemøsten og Afrika, leverede en volumenvækst på 15,7% i 2023 og en omsætningsvækst på 13,7%. Volumenvæksten var hovedsageligt drevet af vores europæiske forretning, som leverede en vækst på 21,8% takket være stærke brands, udvikling af porteføljen med stærk vækst for Chilled Classics 750 ml-plattformen og øget distribution på tværs af markeder. Vores internationale forretning leverede en lidt langsommere vækst på 5,8% og var generelt mere negativt påvirket af inflationsmiljøet og den økonomiske usikkerhed.

EUROPA

VORES EUROPÆISKE FORRETNINGSOMRÅDE OMFATTER OTTE LANDE I NORD- OG VESTEUROPA. VI SKABER VÆRDI FOR VORES ANDELSHAVERE VED AT GIVE FORBRUGERE I HELE EUROPA ADGANG TIL BRANDS SOM LURPAK®, ARLA® OG STARBUCKSTM™.

Omsætningen steg med 2,7% i 2023 til 7.984 millioner EUR (2022: 7.771 millioner EUR), primært drevet af prisstigninger, som blev gennemført i 2022 og fortsatte i starten af 2023. På grund af høj inflation og høje priser på mejeriprodukter var omsætningen for brandede mejeriprodukter under pres i 2023, men forbrugerne begyndte at vende tilbage til brandede produkter i anden halvdel af året. Vi oplevede et samlet volumenfald for brandede produkter på 1,3% sammenlignet med et generelt fald for brandede produkter i den europæiske retailkategori på cirka 2%. Kategorien smør og smørbare produkter faldt med cirka 5%, mens Lurpak® brandet kun oplevede et fald på 0,6%.

Trods den udfordrende situation, som især påvirkede Sverige negativt, leverede vores Holland/Belgien/

Frankrig-klynge en vækst for brandede produkter på 6,9%, mens Storbritannien nåede 2,2%. Flere af vores europæiske fokusområder klarede sig godt i 2023. Det omfatter Arla® Protein, som leverede en vækst på 60,5%, Starbucks™ med en vækst på 21,8% og Arla® Pro med 7,2%. Vi præsenterede også et ambitiøst bud på en opskalering af Arla® Protein og Arla® Skyr i Frankrig gennem et nyt langsigtet partnerskab.

Som led i vores ambition om at være førende inden for bæredygtighed lancerede vi et nyt Customer Sustainability Program i hele Europa. Programmet vil som det første i branchen tilbyde løsninger, der kan hjælpe kunderne med at nå deres reduktionsmål for scope 3 og fremskynde bæredygtighedsindsatsen på gårdene. Flere store kunder tilmeldte sig programmet i 2023.



**STARBUCKSTM™
ISKAFFE**

Trods ændret forbrugeradfærd i Europa fortsatte vores drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke vækstrejsen med en volumenvækst på 21,8%.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-1,3%

2022: -4,2%

Omsætning
millioner EUR

7.984

2022: 7.771

Omsætningsvækst

2,7%

2022: 17,4%

Andel af Arlas samlede omsætning

58,4%

2022: 56,3%


STORBRITANNIEN
2,2%

2022: -7,3%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,4%

2022: 18,3%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i Europa:

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

Vores brands oplevede generelt et volumenfald i starten af 2023 på grund af høje priser på mejeriprodukter og inflation i Storbritannien. Omkostningsreduktioner banede dog vejen for et genopsving i anden halvdel af året med volumenvækst for brandede produkter og større markedsandele. Forretningen leverede en samlet volumenvækst på 2,2% og en omsætningsvækst på 2,4% til 3.060 millioner EUR (2022: 2.989 millioner EUR) med en stærk vækst for Arla® Protein, Starbucks™ og Arla® Pro på henholdsvis 66,4%, 26,2% og 8,5%. I oktober lancerede vi vores Customer Sustainability Programme for at kommerialisere bæredygtighedsindsatsen på gårdene.


SVERIGE
-5,1%

2022: -3,9%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-3,7%

2022: 11,4%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i Europa:

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

Strategiske brands havde et volumen-fald på 5,1% som følge af øget inflation og højere renter, kombineret med en svækket SEK, som påvirkede de svenske husstandes købekraft og forbrugernes indkøbsadfærd. Det resulterede i et fald for mejerikategorien og en øget andel for private label. Vores resultater blev forbedret betydeligt i anden halvdel af året, primært drevet af gul ost, hytteost og kvark. Arla Sverige havde et omsætningsfald på 3,7% til 1.536 millioner EUR (2022: 1.594 millioner EUR), primært drevet af et fald på 7,3% i SEK i forhold til EUR.


DANMARK
-0,2%

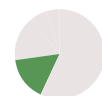
2022: -1,1%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,1%

2022: 20,3%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i Europa:

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

Omsætningen steg med 4,1% til 1.258 millioner EUR (2022: 1.208 millioner EUR) trods ændret forbrugeradfærd med stadig større fokus på lave priser, attraktive kampagner og rabatkanaler. Indvirkning fra markedstrends medførte prisfald og volumener under pres. Vores brands har samlet bevaret deres stærke position med et volumen-fald for strategiske brands på blot 0,2%. Arla® Organic var under pres med et volumen-fald på 7,1%, på grund af at forbrugerne i stigende grad valgte billigere private label-produkter. Arla® Protein, Starbucks™ og Castello® leverede dog en volumenvækst på henholdsvis 98,9%, 25,0% og 8,7%.


TYSKLAND
-5,4%

2022: -7,7%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,6%

2022: 20,9%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i Europa:

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

Omsætningen steg med 4,6% til 1.253 millioner EUR (2022: 1.198 millioner EUR) hovedsageligt drevet af overførte priser til private label og brands. Fortsat høj inflation betød vækst for discount-butikkerne og generelt lavere forbrug, og vores brands oplevede et volumen-fald på 5,4%, primært drevet af et fald på 21,1% for vores brand Kærgården®. Foodservice (Arla® Pro), Starbucks™ og Arla® Buko leverede til gengæld stærk vækst på henholdsvis 69,6%, 25,0% og 7,5%.


HOLLAND, BELGIEN OG FRANKRIG
6,9%

2022: 1,3%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

10,3%

2022: 23,1%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i Europa:

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

Markederne i Holland, Belgien og Frankrig leverede en to cifret omsætningsvækst på 10,3% i 2023 til 489 millioner EUR (2022: 443 millioner EUR). Resultaterne var drevet af volumener og gunstige priser i første halvdel af året. Både retail og foodservice leverede en konsekvent volumen- og omsætningsvækst på tværs af alle tre markeder. Særligt leverede vores brands Starbucks™, Lurpak®, Arla® Pro og Arla® Skyr vækstrater på henholdsvis 19,1%, 16,7%, 16,6% og 16,4% og en samlet volumendrevet omsætningsvækst på 6,9%.


FINLAND
-2,4%

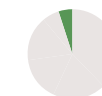
2022: -1,8%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

14,6%

2022: 9,7%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i Europa:

2023: 4,9%
2022: 4,4%

En stærk omsætningsvækst for både retail og foodservice resulterede i en samlet omsætningsvækst på 14,6% til 388 millioner EUR (2022: 339 millioner EUR) drevet af prisstigninger. Brandede volumener faldt med 2,4%, drevet af retail med et fald på 3,4% på grund af høje priser, mens foodservice havde et volumen-fald for brandede produkter på blot 0,3%. Trods det generelle volumen-fald leverede Arla® Protein en volumenvækst for brandede produkter på 24,3%.

INTERNATIONAL

VORES INTERNATIONALE FORRETNINGSOMRÅDE OMFATTER CIRKA 140 LANDE FORDELT PÅ SEKS KONTINENTER. FORRETNINGSOMRÅDETS VIGTIGSTE BRANDS ER PUCK®, ARLA DANO®, LURPAK®, CASTELLO® OG STARBUCKS™.

Omsætningen i International nåede 2.471 millioner EUR (2022: 2.437 millioner EUR¹), svarende til en vækst på 1,4%². Trods højere priser leverede vi fortsat en positiv volumenvækst for brandede produkter på 1,9%³. Vi oplevede gode fremskridt i hovedparten af International og var i stand til at håndtere makroøkonomiske udfordringer på nye markeder, herunder valutadevalueringer i Bangladesh og Nigeria, og høj inflation, som påvirker forbrugeradfærd og reducerer efterspørgslen.

På regionalt plan oplevede vi en stærk vækst for brandede produkter i Mellemøsten og Nordafrika, Sydøstasien og resten af verden, mens vi oplevede et fald i Kina og Vestafrika. Fra et brandperspektiv var volumenvæksten primært drevet af Puck®, som leverede en vækst på 6,6%.



**ARLA®
PRO**

Foodservice leverede en stærk vækst på 12,9% på vores største internationale marked i Mellemøsten og Nordafrika.



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands³

1,9%

2022: 1,0%

Omsætning
millioner EUR

2.471

2022: 2.437¹

Omsætningsvækst²

1,4%

2022: 19,2%

Andel af Arlas samlede omsætning

18,1%

2022: 17,7%

¹ Eksklusive frasalg af vores russiske aktiviteter

² 0,3% inklusive frasalget af vores russiske aktiviteter

³ 0,4% inklusive frasalget af vores russiske aktiviteter

MELLEMØSTEN OG NORDAFRIKA

4,2%

2022: 4,3%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

3,2%

2022: 31,3%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i International
2023: 40,3%
2022: 39,6%

Mellemøsten og Nordafrika øgede omsætningen med 3,2% til 996 millioner EUR i 2023 (2022: 964 millioner EUR) og fortsatte vækstturen for brandede produkter med en volumenvækst for brandede produkter på 4,2% i 2023. Væksten var drevet af stærke resultater for de fleste markeder og brands. Særligt oplevede vi en volumenvækst for brandede produkter på 12,9% i foodservice, og vores vigtigste brand i regionen, Puck®, leverede en volumenvækst på 6,9% og øgede sine markedsandele i både oste- og flødeostekategorien.

RESTEN AF VERDEN

3,2%

2022: 8,6%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands¹

5,4%

2022: 8,6%

Omsætningsvækst¹



Andel af omsætningen i International
2023: 24,3%
2022: 23,4%

Omsætningen steg med 5,4% til 601 millioner EUR i 2023 (2022: 570 millioner EUR) på grund af høje priser og volumenvækst for brandede produkter på 3,2%. Brandvæksten var positiv til trods for den negative påvirkning fra kunder, som fravalgte brandede produkter til fordel for billigere private label-alternativer, og stadig større markedsandele til discountbutikker. Den vigtigste driver var Starbucks™, som leverede en volumenvækst for brandede produkter på 10,6% i 2023.

¹ Vi solgte vores russiske aktiviteter i første halvdel af 2022, hvilket har betydning for sammenligningen mellem 2022 og 2023. Omsætningsvækst for brandede produkter og omsætningsvækst inklusive Rusland var henholdsvis -3,6% og 0,8%

NORDAMERIKA

0,3%

2022: -0,6%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-2,0%

2022: 20,1%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i International
2023: 13,8%
2022: 14,2%

Vi oplevede et fald i omsætningen på 2,0% i 2023 til 340 millioner EUR (2022: 347 millioner EUR). Det lykkedes os at opnå en beskeden vækst på 0,3% for vores brands på et volatilt marked, primært drevet af Tre Stelle® brandet i Canada med en volumenvækst på 2,0%. Dette blev dog i vid udstrækning opvejet af Puck® med et volumenfald på 12,0%. Vi oplevede en positiv brandvækst på 0,8% i Canada, mens USA leverede et fald på 0,4%, hovedsageligt drevet af oste- og madlavningskategorien.

SYDØSTASIEN

3,9%

2022: 21,3%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-1,1%

2022: 49,4%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i International
2023: 10,7%
2022: 11,0%

Omsætningen faldt med 1,1% til 266 millioner EUR i 2023 (2022: 269 millioner EUR), primært på grund af den udfordrende makroøkonomiske situation i Bangladesh, hvor vi trods flere prisstigninger på markedet oplevede et omsætningsfald på grund af betydelige valutadevalueringer. Dette blev delvist opvejet af en stærk omsætningsvækst i både Filippinerne og Indonesien. Brandede produkter havde en volumenvækst på 3,9%, primært drevet af Lurpak® med en stigning på 47,4%. Foodservice forblev en vigtig vækstdriver i Sydøstasien med en vækst på 2,8%.

KINA

-20,7%

2022: -44,1%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

8,7%

2022: -44,3%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i International
2023: 5,8%
2022: 5,4%

Takket være faldende mælkepriser i Europa genvandt vi konkurrenceevnen for vores UHT-produkter på det kinesiske marked, hvor vi leverede en omsætningsvækst på 8,7% til 142 millioner EUR (2022: 131 millioner EUR). Væksten for brandede produkter faldt med 20,7% på grund af faldende omsætning for mælk og smør, men dette blev mere end opvejet af øgede volumener for private label. Vores ELN-forretning (Early Life Nutrition) opnåede en omsætningsvækst på 17,4% efter registrering af tre af vores ELN-mærker på markedet.

VESTAFRIKA

-8,8%

2022: -17,8%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-18,8%

2022: 1,3%

Omsætningsvækst



Andel af omsætningen i International
2023: 5,1%
2022: 6,4%

Vores omsætning i Vestafrika i 2023 var betydeligt påvirket af valutadevalueringen i Nigeria. Omsætningen faldt 18,8% til 127 millioner EUR i 2023 (2022: 157 millioner EUR). Den efterfølgende inflation førte til et fald for mælkepulverkategorien, hvilket påvirkede vores volumenvækst for brandede produkter. Det betød, at volumenerne for brandede produkter faldt med 8,8% som følge af et volumenfald på 6,1% for Arla Dano® brandet. I løbet af 2023 åbnede vi vores Arla-gård i Kaduna, som fik en fin modtagelse både af lokalbefolkningen og myndighederne og dermed baner vejen for yderligere integration i Nigeria.

ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) ER GLOBAL LEDER INDEN FOR VALLEBASEREDE INGREDIENSER, DER ANVENDES I EN BRED VIFTE AF KATEGORIER FRA SPÆDBØRNSERNÆRING, KLINISK ERNÆRING OG SPORTSERNÆRING TIL MEJERIPRODUKTER OG BAGVÆRK. VI FREMSTILLER DERUDOVER OGSÅ BØRNEERNÆRINGSPRODUKTER FOR TREDJEPARTER. AFI ER ET DATTERSELSKAB, SOM ER 100% EJET AF ARLA.

AFI's resultater i 2023 var drevet af en løbende indsats for at fremstille nye innovative produkter, og vores ingrediensforretning formåede at fastholde et stærkt momentum i 2023 trods svingende råvarepriser.

AFI stod dog over for et meget dynamisk markeds miljø og måtte særligt tackle usædvanligt volatile råvarepriser på valle- og laktosebaserede ingredienser foruden valutauro såsom devalueringen i Argentina, hvor AFI har et produktionsanlæg. AFI havde fordel af den underliggende markedsudvikling, herunder den stærke efterspørgsel på vores specialiserede valleproteinprodukter, kombineret med mere normale priser på råmaterialer og energi efter en periode med rekordhøje priser. Det betød samlet en højere vækst for value-add-segmentet på 10,4% (2022: 6,8%), men et fald i omsætningen på 6,3% til 963 millioner EUR i 2023 (2022: 1.028 millioner EUR).

AFI erhvervede fuldt ejerskab over MV Ingredients i Storbritannien i 2023. Det

fulde ejerskab over MV Ingredients har sikret AFI yderligere permeatvolumener og en ny kilde til WPC-råmateriale, som kan skabe yderligere vækst. Value-add-andelen faldt en smule som følge af en opadgående trend for indkøbte volumener.

Implementeringen af vores Future26-strategi fortsatte for fuld kraft: AFI indgik en gensidig udviklingsaftale med Novonosis om at udvikle nye generationer af højtspecialiserede proteiner baseret på præcisionsfermentering. Der blev også taget hul på et omfattende investeringsprogram, som skal øge kapaciteten hos Danmark Protein, så vi kan udvikle flere unikke proteinløsninger. Endelig gik vi i gang med at investere i en ny tørremaskine til permeat på vores fabrik i Argentina.

Advanced Nutrition-forretningen, som primært producerer Early Life Nutrition-produkter, var udfordret af stigende produktionsomkostninger i 2023 og strategiske kunder, som oplevede udfordrende markedsforhold i Kina. Vi havde dog tilgang af nye kunder i 2023, så resultatet endte på niveau med 2022.



**ARLA®
PROTEIN**

AFI's vallebaserede ingredienser anvendes til fremstilling af mange forskellige produktkategorier, herunder spædbørnsernæring, klinisk ernæring, sportsernæring, mejeriprodukter og bagværk.



Vækst for value-add-produkter

10,4%

2022: 6,8%

Value-add-produkters andel

79,7%

2022: 80,4%

Omsætning
millioner EUR

963

2022: 1.028

Andel af Arlas samlede omsætning

7,0%

2022: 7,5%

GLOBAL INDUSTRY SALES

UD OVER VORES RETAILKANALER VARETAGER VI OGSÅ B2B-SALG AF OST, MÆLKEPULVER OG SMØR TIL ANDRE VIRKSOMHEDER, SOM BRUGER INGREDIENSERNE I DERES EGEN PRODUKTION. DET GIVER OS MULIGHED FOR AT SIKRE EN STABIL MÆLKEFORSYNING HELE ÅRET.

De europæiske og globale råvaremarkedspriser på mejeriprodukter faldt hurtigt i begyndelsen af 2023 som følge af øget mælkeproduktion, lav efterspørgsel på grund af høje priser og lavere kinesiske importmængder. Råvarepriserne begyndte at rette sig i anden halvdel af 2023, primært drevet af en faldende mælkeproduktion.

Den samlede omsætning i Global Industry Sales faldt med 10,9% i 2023, drevet af de lavere råvarepriser. Til trods for de større volumener, som håndteres af Global Industry Sales, steg den samlede andel af mælkstoffer, der sælges gennem Global Industry Sales, til 27,4% (2022: 23,6%). Stigningen var hovedsageligt drevet af lavere salgsvolumener i andre dele af vores forretning og en højere samlet mælkeindvejning.



ARLA®
KO

Vores Global Industry Sales-model gør det muligt for os at balancere mælkeforsyningen hele året.

Andel af mælkstoffer solgt gennem Global Industry Sales

27,4%

2022: 23,6%

Omsætning
millioner EUR

2,256

2022: 2.531

Omsætningsvækst

-10,9%

2022: 50,1%

Andel af Arlas samlede omsætning

16,5%

2022: 17,6%

FORVENTNINGER TIL 2024

VI FORVENTER, AT 2024 BLIVER ENDNU ET UDFORDRENDE ÅR MED USTABILE MARKEDSFORHOLD. VI FORVENTER DOG, AT DET POSITIVE MOMENTUM FOR VORES BRANDS, EFFEKTIVITET OG BÆREDYGTIGHEDSINDSATS VIL FORTSÆTTE.

Når vi ser frem mod 2024, forventer vi endnu et udfordrende år med ustabile markedsforhold, drevet af eksterne faktorer som fortsat pres på forbrug, udvikling i valutakurser og geopolitisk spænding og usikkerhed.

I slutningen af 2023 blev efterspørgslen på mejeriprodukter stimuleret af lavere priser og større købekraft, som sammen med en global stagnation i mælkeudbuddet førte til faldende råvare- og producentpriser. Det lattede det økonomiske pres på landmændene og skabte en mere stabil mælkeforsyning og stabile priser.

Vi forventer, at vores brands fortsætter deres momentum fra slutningen af 2023 ind i første halvdel af 2024. Vi forventer en samlet volumenvækst for brandede produkter på 1,0-3,0% i 2024 til trods for stigende usikkerhed på markedet og lavere vækstudsigter for anden halvdel af året.

Det betyder, at forventningerne til omsætningen er i intervallet 13,2-13,7 milliarder EUR som følge af lavere salgspriser ved udgangen af 2023 sammenlignet med de rekordhøje niveauer i starten af 2023. Resultatandelen forventes at være mellem 2,8 og 3,2%, og gearingen mellem 2,4 og 2,8, drevet af forventede stærke pengestrømme. Vi forventer at holde et fast momentum gennem vores effektivitetsprogram og levere besparelser i intervallet 85-105 millioner EUR.

Vi vil fortsætte med at reducere vores klimaaftryk i et effektivt tempo gennem vores klimastrategi og vores tillægsmodel for bæredygtighed. Vi forventer, at det vil gøre det muligt for os at nå vores emissionsreduktionsmål for 2030 – en reduktion på 63% i scope 1- og 2-emissioner og en reduktion på 30% i scope 3-emissioner pr. kg mælk og valle – ved at udnytte det stærke momentum fra de vigtige milepæle, der blev nået i 2023.

	Forventninger til 2023 ¹	Resultater for 2023	Forventninger til 2024
F26 VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS	-2,0 ~ -1,0%	-0,7%	1,0-3,0%
OMSÆTNING MILLIARDER EUR	13,2-13,7	13,7	13,2-13,7
RESULTATANDEL	2,8-3,0%	2,8%	2,8-3,2%
F26 EFFEKTIVISERING MILLIONER EUR	85-105	114	85-105
GEARING	2,4-2,8	2,6	2,4-2,8
F26 SCOPE 1- OG 2-EMISSIONER PROCENTPOINT	REDUKTION	-4%P	REDUKTION
F26 SCOPE 3-EMISSIONER PROCENTPOINT	REDUKTION	-3%P	REDUKTION

¹ Som meddelt i halvårsrapporten for 2023

RISICI OG MULIGHEDER



Som en global virksomhed overvåger, evaluerer og tilpasser vi os nøje eksterne risici og muligheder på de markeder, hvor vi har aktiviteter.

**STARBUCKS™
FRAPPUCCINO**

RISIKOSTYRING

SOM EN GLOBAL VIRKSOMHED MED AMBITIONER OM AT LEDE BÆREDYGTIGT MEJERI HAR ARLA EN RÆKKE RISICI OG MULIGHEDER. EFFEKTIV RISIKOSTYRING ER AFGØRENDE FOR AT GENERERE OG BESKYTTE VORES VÆRDI, SIKRE KONTINUITETEN FOR VORES AKTIVITETER OG NÅ VORES STRATEGISKE MÅL.

Risikoafdækning, -vurdering og -imødegåelse

Vi styrkede vores risikostyringsproces yderligere i 2023 ved at forbedre tilgangen på tværs af forretningsenheder, sikre en fælles forståelse af risici og klare roller for afdækning, vurdering og imødegåelse af risici. Vi fortsatte udrolningen af vores virksomhedsramme for risikostyring, som skal forbedre vores risikoinfrastruktur, kommunikation og dokumentation.

Arlas risikostyring fokuserer på at identificere og minimere risici og usikkerheder, imødegå interne og eksterne påvirkninger og udnytte forretningsmuligheder for at skabe maksimal værdi. Vores risikoejere overvåger løbende trends, som kan påvirke Arla fremadrettet, og identificerer centrale risici. Disse risici vurderes på baggrund af et todimensionelt farvekort, som måler den potentielle indvirkning på vores drift og sandsynligheden for, at de bliver til virkelighed.

De væsentligste risici gennemgås og vurderes løbende af koncernledelsen og bestyrelsen. Bestyrelsen er ansvarlig for at opretholde et effektivt risiko- og compliance-styringsystem samt et internt kontrolsystem. Koncernledelsen er ansvarlig for risiciene, herunder for at sikre effektiv imødegåelse og

identificere relaterede muligheder. Koncernledelsen gennemgår vores risikokort og præsenterer de vigtigste risici for bestyrelsen. Koncernledelsen og bestyrelsen træffer de nødvendige foranstaltninger for at undgå unødige risici og begrænse andre. Processen kan tilpasses, så uforudsete risici som krigen i Ukraine og konflikten mellem Israel og Gaza hurtigt kan vurderes.

Beskrivelse af risikotyper

Eksterne risici: Disse risici er uden for vores ledelses direkte kontrol.

Markedsspecifikke risici: Disse risici styres inden for den strategiske og forretningsmæssige planlægningsproces.

Virksomhedsspecifikke risici: Disse risici kan Arla håndtere og afbøde direkte. De tjener som udgangspunkt for udvikling af globale politikker og interne kontrolprocedurer.



Styring af virksomhedens risici

FØRSTÅELSE



- | | |
|-------------------------------------|---|
| Eksterne risici | <ol style="list-style-type: none"> 1. Klimarelaterede lovændringer 2. Politisk ustabilitet og økonomisk uro |
| Markedsspecifikke risici | <ol style="list-style-type: none"> 3. Ændret forbrugeradfærd 4. Tab af konkurrenceevne for brandede produkter 5. Tab af international konkurrenceevne som følge af øgede produktionsomkostninger |
| Virksomhedsspecifikke risici | <ol style="list-style-type: none"> 6. IT-forstyrrelser, herunder større cyberangreb 7. Større problemer med produktkvaliteten og sikkerheden 8. Valutavolatilitet |

Arlas risikoposition

	Beskrivelse af risikotyper	Risikoudvikling	Kategori	Mulig indvirkning	Forebyggende handlinger
1	Klimarelaterede lovændringer (Læs mere om klimarelaterede risici på side 43-44).	 Stigende	Ekstern risiko	<ul style="list-style-type: none"> · Højere produktionsomkostninger på gården · Lavere mælkemængder · Mindre fleksibilitet i driften 	<ul style="list-style-type: none"> · Fortsætte gennemførelsen af tiltag for at reducere CO₂e-emissionerne på gårdene · Belønne landmændene for at reducere deres CO₂e-emissioner (de første tillæg blev udbetalt i 2023) · Aktivt reducere emissioner i vores egen drift og være opmærksom på en potentiel faldende mælkeindvejning
2	Politisk ustabilitet og økonomisk uro	 Stigende		<ul style="list-style-type: none"> · Økonomisk ustabilitet og recession påvirker efterspørgsten på mejeriprodukter, valutakurser og råvarepriser · Politisk uro og krige kan påvirke den globale værdikæde for fødevarer i form af eksempelvis mangel på dyrefoder eller forstyrrelser i logistiknetværk. Dette kan så igen påvirke vores mælkemængder og lønsomhed. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal finde den rette balance i væksten mellem markeder med højere og lavere risici i International · Vi skal øge fleksibiliteten i vores forsyningskæde
3	Ændret forbrugeradfærd	 Faldende	Markeds-specifikke risici	<ul style="list-style-type: none"> · Vi kan miste markedsandele og salg, hvis Arlas bæredygtige omstilling ikke er afstemt efter udviklingen i de skiftende forbrugertrends. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal forstå og nøje følge forbrugernes behov · Vi skal tilbyde en bred vifte af muligheder til forbrugere, der ønsker mere bæredygtige måltidsvalg · Vi skal sikre, at forbrugerne forstår de ernæringsmæssige og sundhedsmæssige fordele ved vores produkter og brands
4	Tab af konkurrenceevne for brandede produkter	 Faldende		<ul style="list-style-type: none"> · Vores brands er kernen i vores værdiskabelsesmodel. Langsom udvikling i omsætningen af brandede produkter vil påvirke lønsomheden negativt · Prispress på vores brandede produkter kan betyde, at vores brands bliver mindre konkurrencedygtige på markedet 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal holde vores brandede produkter relevante og prisbillige for forbrugerne gennem innovation og streng salgsstyring
5	Tab af international konkurrenceevne som følge af øgede produktionsomkostninger	 Stigende		<ul style="list-style-type: none"> · På vores vigtigste vækstmarkeder i International er vi ofte i konkurrence med mejeriselskaber, som er baseret uden for Europa. Disse virksomheder har en konkurrencemæssig fordel sammenlignet med Arla, hvis produktionsomkostningerne forbliver på det nuværende niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal opretholde en omkostningseffektiv forsyningskæde ved at reducere afhængigheden af vores europæiske anlæg og udforske mulighederne for produktion og indkøb på vores internationale markeder, hvor vi har strategiske kommercielle interesser
6	IT-forstyrrelser, herunder større cyberangreb	 Stigende	Virksomheds-specifikke risici	<ul style="list-style-type: none"> · Driftsafbrydelser og potentiel skade på vores evne til at fremstille, levere og sælge vores produkter 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal styrke vores processer for at forbedre IT-sikkerheden og fjerne sikkerhedsrisici · Opmærksomhedsskabelse og støtte til Arla-medarbejdere gennem det nyoprettede Chief Information Security Office (CISO)
7	Større problemer med produktkvaliteten og sikkerheden	 Stabilt niveau		<ul style="list-style-type: none"> · Større problemer i forhold til produktkvaliteten og/eller fødevarerens sikkerheden kan medføre risiko for vores brandomdømme og forringe kundernes og forbrugernes tillid til vores produkter · Deklassering af produkter kan medføre økonomiske tab 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi yder en konstant indsats for at forbedre vores kvalitetssikringsprogrammer og fødevarerens sikkerheden · Fødevarerens sikkerhed og overholdelse af arbejdsmiljøregler er en topprioritet på tværs af vores forsyningskæde
8	Valutavolatilitet	 Stabilt niveau		<ul style="list-style-type: none"> · Faldende valutakurser øger salgspriserne på de enkelte markeder, påvirker Arlas konkurrenceevne og kan potentielt påvirke omsætningen og overskuddet · Arla har ejere i flere lande, herunder Storbritannien og Sverige. Køb af ejermælk og aktiviteter i lande uden for euroområdet betyder, at Arla indtjeningen målt i EUR er eksponeret for valutakursudsving i både GBP og SEK samt NGN, ARS og BDT 	<ul style="list-style-type: none"> · Centraliseret valutaeksponeringsstyring · Vi skal reducere korte eksponeringer gennem sikringsaktiviteter <p>Læs mere i note 4 til årsregnskabet på side 118-119</p>

BÆREDYGTIGHEDS- ERKLÆRING

Generel information

- 29 Bæredygtighed i Arla
- 30 Væsentlighedsvurdering

Miljø

- 33 Klimaforandringer og dyrevelfærd
- 45 Biodiversitet og natur
- 52 Ressourceforbrug og cirkularitet

Sociale data

- 58 Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden
- 68 Forbrugere – sund og sikker ernæring

Ledelse

- 75 Rammerne for vores selskabsledelse
- 77 Ledelse
- 81 Aflønning af ledelsen
- 82 Fair og gennemsigtig skattepraksis
- 84 Ansvarlig forretningsskik



CASTELLO® AGED HAVARTI

I efteråret 2023 relancerede vi vores populære og hurtigt voksende Aged Havarti med en ny genanvendelig folieemballage og et nyt design.

BÆREDYGTIGHED I ARLA

VI VIL SKABE EN BÆREDYGTIG FREMTID. VORES INDSATS FOR STÆRKERE MENNESKER OG EN STÆRKERE JORD ER DREVET AF VORES BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGI

Det er vores vision i Arla at bringe sundhed og inspiration til hele verden, helt naturligt, og samtidig være førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.

Vores Future26-strategi fokuserer på at skabe bæredygtig vækst, reducere vores miljøpåvirkning og skabe værdi for vores andelshavere, så de til gengæld kan bidrage aktivt til bæredygtighedsinitiativer og den fremtidige udvikling.

Hvis vi vil skabe vækst for forretningen, forfølge muligheder og afhjælpe risici i forhold til bæredygtighed, er det afgørende, at vi reducerer vores skadelige

indvirkning på miljøet og menneskene i vores værdikæde.

Stronger People

Vores produkter spiller en central rolle i millioner af menneskers liv – gennem hele deres levetid – og vores produkter vil de kommende år indgå som en del af den daglige kost for stadig flere mennesker.

Vores position på det globale marked for mejeriprodukter og vores relationer med kunder over hele verden gør det oplagt for os at være med til at forme det fremtidige forbrug af mejeriprodukter.

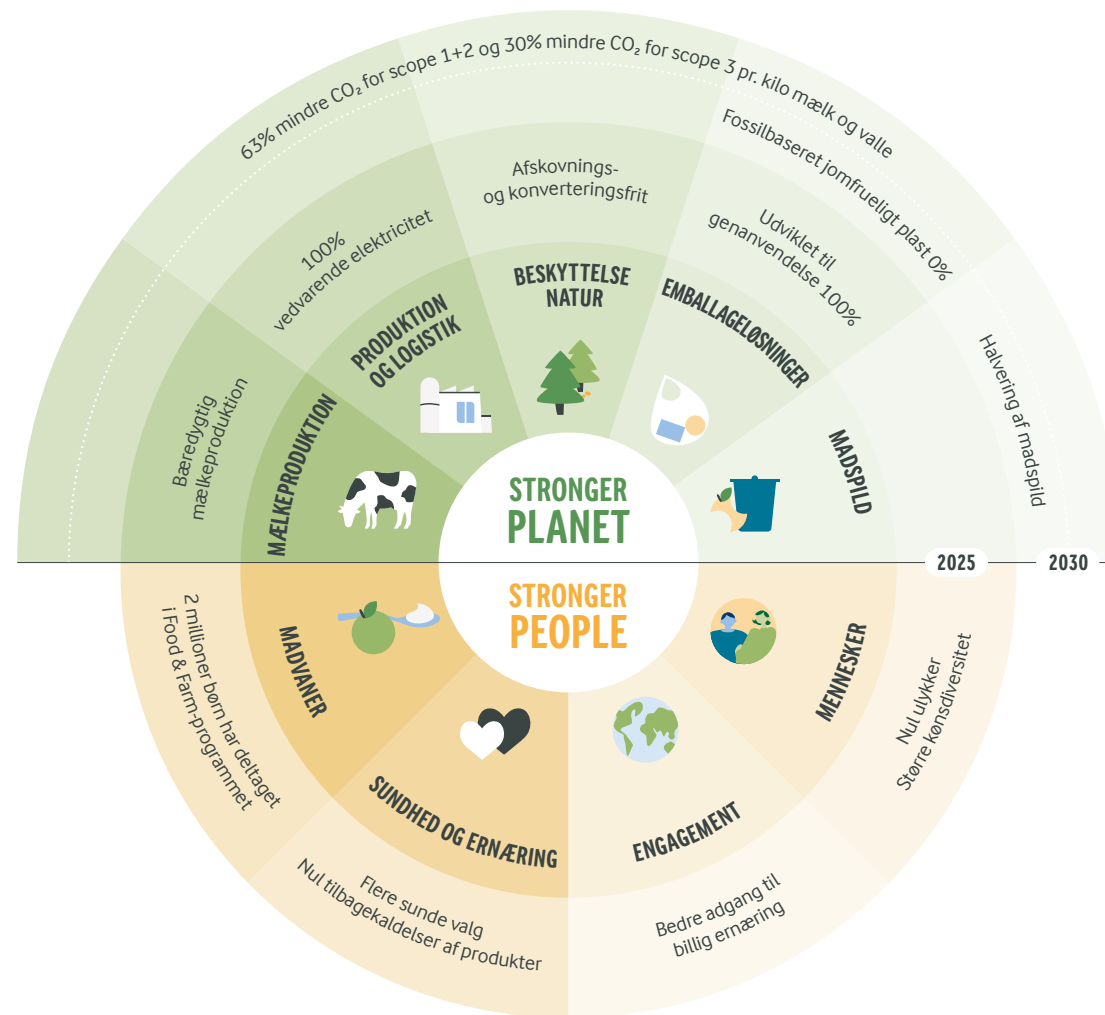
Vi vil bidrage til en sundere og stærkere livsstil ved at tilbyde flere næringsrige, naturlige og billige produkter og inspirere til gode madvaner. For os handler bæredygtighed ikke kun om at reducere vores klimaaftryk, men også om alle de mennesker, vi påvirker i hele værdikæden.

Stronger Planet

Vi mener, at det er afgørende at beskytte miljøet for at fremstille produkter, som kan give en voksende global befolkning adgang til en næringsrig og bæredygtig kost – og vi sætter handling bag ordene.

Vi reducerer vores klimaaftryk via bæredygtige driftsprincipper for mælkeproduktion, og vi stræber efter at reducere vores CO₂-aftryk og løbende styrke vores miljøindsats, så vi efterlader gårdene endnu sundere til den næste generation. Beskyttelse af økosystemer og fremme af biodiversitet er afgørende elementer i vores indsats.

Vi vil minimere vores emissioner og ressourcepåvirkningen fra vores drift og emballage gennem cirkularitet og brug af vedvarende energikilder. Vi fokuserer på at minimere madspild og sikre, at værdifulde ressourcer forbruges ansvarligt.



VÆSENTLIGHEDSVURDERING

I 2023 GENNEFØRTE VI EN DOBBELT VÆSENTLIGHEDSVURDERING FOR AT AFDÆKKE OG FÅ DYBERE INDSIGT I VORES VÆSENTLIGSTE PÅVIRKNING AF MENNESKER, MILJØET (PÅVIRKNINGSMÆSSIG VÆSENTLIGHED) OG RISICI OG MULIGHEDER I FORHOLD TIL BÆREDYGTIGHED (ØKONOMISK VÆSENTLIGHED).



Væsentlige spørgsmål (tærskel 3+)

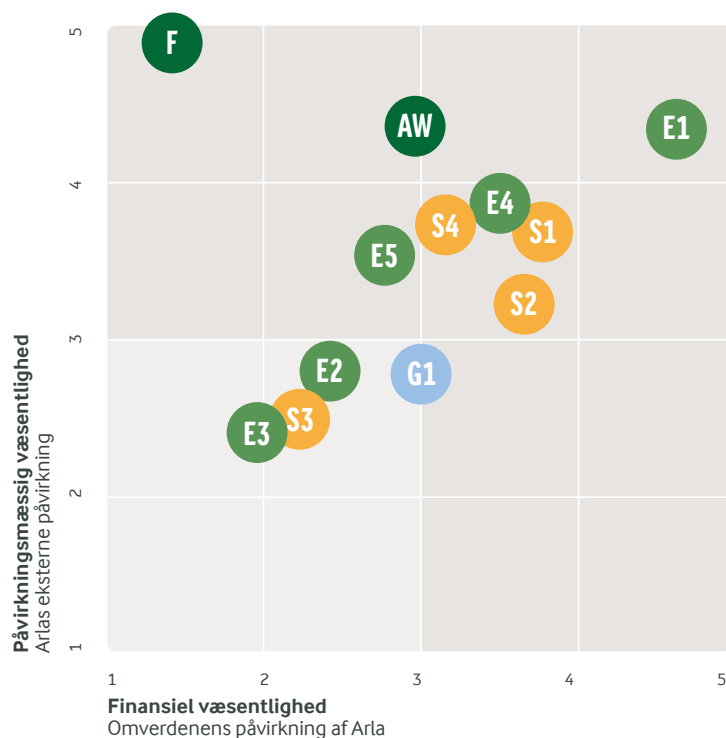
- F. Fødevarerikkerhed
- AW Dyrevelfærd
- E1. Klimaforandringer
- E4. Biodiversitet og natur
- E5. Ressourceforbrug og cirkulær økonomi
- S1. Egne medarbejdere
- S2. Ansatte i værdikæden
- S4. Kunder og slutbrugere
- G1. Forretningsskik



Ikke-væsentlige spørgsmål

- E2. Forurening
- E3. Vand- og havressourcer
- S3. Berørte samfund

Link til områderne i ESRS
(European Sustainability
Reporting Standards)



En dobbelt væsentlighedsvurdering er en strategisk og omfattende tilgang til at evaluere påvirkninger, risici og muligheder i relation til bæredygtighed. Den dobbelte væsentlighedsvurdering viste, at alle ESRS-områder (European Sustainability Reporting Standards) undtagen tre er væsentlige. Væsentlighedstærsklen, som angivet i matrixen

på en skala fra 1 til 5, var sat til en gennemsnitsscore over 3. De anførte navne på områderne er afstemt i forhold til ESRS.

Selv om vandressourcer, forurening og berørte lokalsamfund ligger under vores tærskel for væsentlige områder i henhold til vores vurderingsmetode,

anerkender vi vores eksisterende miljøaftryk i forhold til vand og forurening samt vores indvirkning på lokalsamfund. Vi har derfor medtaget oplysninger om vores vigtigste indvirkninger og relevante målinger for vores interessenter. Oplysninger om vores vandforbrug er medtaget i kapitlet om biodiversitet og natur, fordi vand er et vigtigt element til opretholdelse af biodiversitet.

F

Fødevarerikkerhed Arla-specifik

Som en global fødevarerikkerhed er alt funderet i sikkerheden af vores produkter. Vores centrale indvirkning er, at det er sikkert at forbruge de produkter, vi leverer. Den centrale mulighed er forbrugertillid og brandomdømme baseret på sikkerheden af vores produkter.

Den vigtigste risiko er, at større problemer i forhold til fødevarerikkerhed eller produktkvalitet kan medføre risiko for økonomiske tab, fordi vores brandomdømme og tilliden til vores produkter forringes.

[Læs mere på side 68-73.](#)

AW

Dyrevelfærd Arla-specifik

Dyrevelfærd er en nøgleprioritet for vores andelshavere og for forbrugerne. Gårdenes forvaltningsmetoder har betydelig indvirkning på besætningernes velfærd, hvilket igen påvirker gårdenes miljøaftryk.

Dyrevelfærd er en risiko med potentielt betydelige økonomiske konsekvenser, fordi kunderne og forbrugerne forventer, at vi behandler vores andelshaveres køer så godt som overhovedet muligt.

[Læs mere på side 39 og 42.](#)

E1

Klimaforandringer ESRS E1

Klimaforandringer er et af de væsentligste områder for Arla, fordi det påvirker både vores egen drift og værdikæden. Metanemissioner fra køer, andre CO₂e-emissioner og energiforbrug udgør Arlas vigtigste påvirkninger inden for området. Det giver os samtidig mulighed for at fremme bæredygtighedstransformationen i mejeribranchen og dermed reducere klimapåvirkningen.

Vores vigtigste risici er klimarelaterede lovændringer samt bestemmelser om at reducere emissionerne fra produktion og landbrugsaktiviteter. Muligheden for at føre an i dekarboniseringsindsatsen udgør samtidig en potentiel forretningsmulighed. En detaljeret beskrivelse af klimarelaterede risici og muligheder findes på [side 43-44](#).

[Læs mere på side 33-44.](#)

E4

Biodiversitet og natur ESRS E4

Selv om det er komplekst at adskille miljøpåvirkningen fra mælkeproduktion fra andre landbrugsaktiviteter i de lande, hvor vi har aktiviteter, viste vores vurdering, at Arla har en væsentlig indvirkning på tab af biodiversitet og artsrigdom samt økosystemernes tilstand. Arlas påvirkning af biodiversiteten kommer fra vores landmænds arealanvendelse.

Det giver os samtidig mulighed for at føre an i omstillingen til større biodiversitet og styrke vores brandværdi. De største risici i forbindelse med biodiversitet er potentielt strengere lovbestemmelser og beskatning, for eksempel i forhold til arealanvendelse, og svækkede økosystemer, som igen medfører problemer med foderproduktion og andre aspekter af mælkeproduktion.

[Læs mere på side 45-51.](#)

E5

Ressourceforbrug og cirkulær økonomi ESRS E5

Som landbrugsvirksomhed forbruger vi vigtige ikke-vedvarende ressourcer som for eksempel fosfater i kraft af vores arealanvendelse, fossile brændstoffer i vores drift og logistik samt plast til vores emballage. Andre store påvirkninger på området vedrører vores generering af fast affald og madspild.

Bæredygtig emballage er afgørende for vores kunder og forbrugere, både med hensyn til hygiejne og som en mulighed for at være "first movers" i forhold til cirkulær produktemballage. Vores væsentligste risiko på området er, at mælkeproducenterne taber konkurrencen om jorden til andre aktører, som vil bruge jorden til at dyrke fødevarer, skove eller fibermaterialer.

[Læs mere på side 52-57.](#)

S1 S2

Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden ESRS S1 og S2

Arlas politikker og procedurer for vores egne medarbejdere påvirker mere end 20.000 mennesker. Endnu flere mennesker overalt i vores værdikæde er omfattet af vores due diligence-proces for menneskerettigheder, risiko- og konsekvensanalyser samt menneskerettighedspolitikker og politikker om moderne slaveri. Vores påvirkning spænder fra at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø og sikre beskæftigelse og relevante klagemekanismer til at sikre, at der ikke forekommer børnearbejde og tvangsarbejde i vores værdikæde.

Arla har en stor mulighed for at kunne afhjælpe eventuelle negative påvirkninger og sikre en positiv påvirkning både for vores egne medarbejdere og ansatte i hele værdikæden. Det omfatter dels etablering af en loyal, mangfoldig og kvalificeret arbejdsstyrke og dels en positiv indvirkning på deres sundhed og sikkerhed samt vores leverandørers ansættelsespraksis. Der er en lige så stor risiko forbundet med ikke at gøre noget.

[Læs mere på side 58-67.](#)

S4

Kunder og slutbrugere ESRS S4

Vores vigtigste påvirkninger i forhold til forbrugerne er at tilbyde dem produkter, som er sikre at spise (se under fødevarerikkerhed ovenfor), og som bidrager til en næringsrig og sund kost. Derudover har vi også identificeret andre vigtige aspekter i forhold til vores påvirkning, herunder adgang til kvalitetsoplysninger om produkter og beskyttelse af vores mest sårbare forbrugere, for eksempel børn, og lavindkomstforbrugere.

Vores største mulighed ligger i at differentiere os selv ved at reducere CO₂-aftrykket fra mejeriprodukter betydeligt. De største risici, vi står over for, vedrører fødevarerikkerhed, ændrede forbrugerpræferencer, faldende konkurrenceevne for vores brandede produkter, ændrede kostråd og lavere forbrugertiltrækning på grund af nye retningslinjer for mærkning af fødevarer.

[Læs mere på side 68-73.](#)

G1

Forretningskik ESRS G1

Det forventes, at Arla udviser ærlig og gennemsigtig forretningskik, og vi søger hele tiden at leve op til og overgå disse forventninger. Vores vigtigste indvirkninger i forhold til forretningskik er beskyttelse af forbrugernes privatliv og ansvarlig markedsføring og lobbyvirksomhed.

Ærlig forretningskik giver os yderligere mulighed for at skille os ud i føde- og drikkevareindustrien. Den vigtigste risiko er, at Arla ikke opfattes som en virksomhed, der værner om ærlig og gennemsigtig forretningskik.

[Læs mere på side 74-86.](#)

Proces og målinger

VÆSENTLIGHEDS- VURDERING

Processen med vores dobbelte væsentlighedsvurdering følger kravene i European Sustainability Reporting Standards-retningslinjerne (ESRS 1 og 2). I det følgende gennemgår vi de påvirkninger, risici og muligheder, som vi har identificeret og vurderet.

Identifikation af interessenter og repræsentanter

Et centralt formål med den dobbelte væsentlighedsvurdering var at forstå, hvordan vores vigtigste interessenter opfatter Arlas påvirkninger, risici og muligheder på bæredygtighedsområdet. Vi startede derfor med at identificere interessenter, som er berørt af Arlas forretningsaktiviteter, samt interessenter, der anvender oplysningerne i årsrapporten.

Vores interessentanalyse har afdækket følgende vigtige interessentgrupper for Arla: vores andelshavere, naturen, kunder, forbrugere, berørte lokalsamfund, medarbejdere, ngo'er, finansielle institutioner, medierne og myndigheder/regeringer.

Da det ikke var muligt at nå ud til alle interessentgrupper på en direkte og uvildig måde, udvalgte vi repræsentanter for bestemte interessentgrupper. Repræsentanterne blev udvalgt ud fra forskellige kriterier, herunder deres rolle i Arla, deres ekspertise på et bestemt område, deres relation til en bestemt interessentgruppe og deres rolle i samfundet. Nogle interessentgrupper blev også suppleret af forskellige undersøgelser med henblik på at indhente en objektiv vurdering. Eksempelvis blev forbrugernes holdninger afdækket gennem repræsentative meningsmålinger og samtaler med medlemmer af ledelsesteamet for Agriculture, Sustainability and Communications, som dagligt træffer beslutninger med inddragelse af forbrugerprioriteter og -adfærd.

Vurdering af påvirkninger, risici og muligheder i relation til bæredygtighedsspørgsmål
Bæredygtighedsspørgsmålene i den dobbelte væsentlighedsvurdering blev primært

identificeret på baggrund af listen med områder i ESRS 1-standard.

Repræsentanterne identificerede positive og negative påvirkninger, risici og muligheder inden for de forskellige områder, som fremgår af ESRS 1. Påvirkningerne blev identificeret både som Arlas direkte påvirkninger og påvirkninger som følge af vores forretningsmæssige relationer. Repræsentanterne vurderede derefter de identificerede påvirkninger under hensyntagen til deres omfang, skala og genoprettelsesmuligheder. Risici og muligheder blev vurderet ud fra sandsynligheden for, at de bliver til virkelighed og deres potentielle økonomiske konsekvens for Arla.

Der findes endnu ikke etablerede kvantificerbare tærskelværdier, så størrelsen af de potentielle økonomiske konsekvenser blev i stedet anslået ud fra kvalitative tærskelværdier. Vurderingen af risici og muligheder i den dobbelte væsentlighedsvurdering er indtil videre adskilt fra Arlas generelle risikostyringsproces. De kvalitative tærskelværdier, som indgår i den dobbelte væsentlighedsvurdering for risici og muligheder, er ikke nødvendigvis de samme tærskelværdier som dem, der anvendes til den globale risikovurdering, der er beskrevet på side 25-27.

Væsentligheden for hvert bæredygtighedsrelateret emne blev bestemt på baggrund af en beregning af gennemsnittet for alle vurderede påvirkninger og gennemsnittet for alle de relaterede risici og muligheder. Hvis et område havde både en tilhørende risiko og mulighed, blev kun de højeste scorer taget i betragtning for at tillægge området mere vægt i analyserne.

Ekstern validering af vurderingen af påvirkninger, risici og muligheder

Der blev udarbejdet et udkast til en væsentlighedsmatrix på baggrund af repræsentantgruppernes vurdering af påvirkninger, risici og muligheder. Oversigten blev derefter forelagt forskellige eksterne eksperter med tilknytning eller relation til vores interessentgrupper med henblik på validering. De eksterne eksperter blev udvalgt blandt ngo'er, finansielle institutioner og universiteter.

UDARBEJDELSE AF STRATEGIER

Arlas enestående demokratiske struktur gør det muligt at formulere og eksekvere strategier i tæt samarbejde med vores ejere og vores vigtigste leverandører og interessenter – landmændene.

Future26 og det tilhørende bæredygtighedsfundament "Stronger People, Stronger Planet" blev udarbejdet i samarbejde med vores andelshavere med et stærkt fokus på at følge væsentlige bæredygtighedsrelaterede muligheder og samtidig afhjælpe bæredygtighedsrelaterede risici (se en detaljeret beskrivelse af disse risici og muligheder på side 43-44).

Koncernledelsen og bestyrelsen sikrede, at nøgleinteressenters holdninger og interesser blev inddraget under processen med at udarbejde strategien. Landmændene var med til at gennemgå strategien via forskellige møder og forrummer.

Som led i udarbejdelsen af strategien blev der opstillet relevante mål for væsentlige bæredygtighedsområder, som blev godkendt af koncernledelsen.

Endvidere tages væsentlighedsvurderingen i betragtning ved opdatering af strategien. Læs mere i afsnittene om miljø og sociale data.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Bæredygtighedsrapporten på side 28-86 omfatter Arlas rapportering af ESG-nøgletal. Arla er fra og med 2025 forpligtet til at overholde ESRS-standarderne (European Sustainability Reporting Standards) i overensstemmelse med det nye EU-direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), som trådte i kraft i begyndelsen af 2023. For at opfylde disse krav proaktivt har vi revideret rapportstrukturen og indholdet, så de stemmer bedre overens med ESRS-kravene. På side 154 findes en detaljeret oversigt over alle de ESRS-oplysningskrav, som indgår i rapporten.

Andre rapporteringsstandarder

Bæredygtighedsrapporten omfatter den lovpligtige CSR-redegørelse i henhold til § 99a i årsregnskabsloven. Læs mere på side 10 (forretningsmodel), side 43-44 (klimarelaterede risici) og side 28-86 (politikker, handlinger, ledelsessystemer, centrale ESG-tal og forventninger til fremtiden).

Vores lovpligtige redegørelse i henhold til § 99b vedrørende mangfoldighed i bestyrelsen og ledelsen findes i den lovpligtige rapportering for hver enhed, der er underlagt denne bestemmelse. Målet og fremskridtene for kønsdiversiteten i bestyrelsen og ledelsen i Arla Foods-koncernen er beskrevet i denne rapport på side 61, 66, 77 og 86. Vores lovpligtige erklæring i henhold til § 99d vedrørende dataetik findes på side 85.

I 2022 rapporterede vi for første gang vores klimarelaterede risici og muligheder i henhold til anbefalingerne fra taskforceen om klimarelaterede finansielle oplysninger (TCFD). Klimarelaterede risici og muligheder er nu beskrevet i kapitlet om klimaforandringer og dyrevelfærd på side 43-44.

En oversigt over fremskridtene i forhold til FN's verdensmål findes på side 158.

Grundlag for aflæggelse

Arlas bæredygtighedsrapportering udarbejdes på baggrund af regelmæssige månedlige og årlige procedurer. Der benyttes de samme konsolideringsprincipper for de konsoliderede data som for koncernregnskabet, medmindre andet fremgår af afsnittet om anvendt regnskabspraksis i hvert afsnit. Alle rapporterede data dækker den samme regnskabsperiode som koncernregnskabet.

Vores definitioner på anvendte tidshorisonter findes på side 43.

Vi indhenter en høj grad af sikkerhed for følgende bæredygtighedsmålinger: energi- og klimarelaterede målinger, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd, utykker og visse medarbejderrelaterede målinger. Vi indhentede en begrænset grad af sikkerhed for de øvrige bæredygtighedsnøgletal.

Rapportens omfang

Miljøtallene omfatter data fra alle produktions- og logistik anlæg. Sammen med indkøbt mælk, eksternt indkøbt valle, eksternt affaldshåndtering, eksternt transport og emballage dækker

dette alle væsentlige aktiviteter i Arlas værdikæde. Miljøpåvirkning fra kontorer, forretningsrejser og andre mindre væsentlige aktiviteter er ikke medtaget i det samlede emissionstal. Det gælder også ulykkestallet på side 65. Dog er ulykker på hovedkontorerne i Danmark, Storbritannien, Sverige og Tyskland medtaget.

Alle vores indtægter vedrører føde- og drikkevaresektoren. Nogle af vores påvirkninger vedrører også landbruget og landbrugssektoren. Al vores omsætning stammer fra sektorer med høj klimapåvirkning.

Tilpasningsprincipper

Baselines og sammenligningstal er tilpasset i henhold til Arlas tilpasningspolitik. Arlas baseline-emissioner revideres som standard hvert femte år fra basisåret (2020, 2025, 2030), medmindre der som følge af væsentlige strukturelle eller metodemæssige ændringer er behov for en tidligere genberegning. Hvert femte år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer (for eksempel opkøb eller frasalg) i de foregående år tilsammen har nået væsentlighedsgrænsen. Hvert år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer i det pågældende år sammen eller hver for sig har nået væsentlighedsgrænsen.

Der er fastsat en grænse for hvert enkelt SBTI-mål:

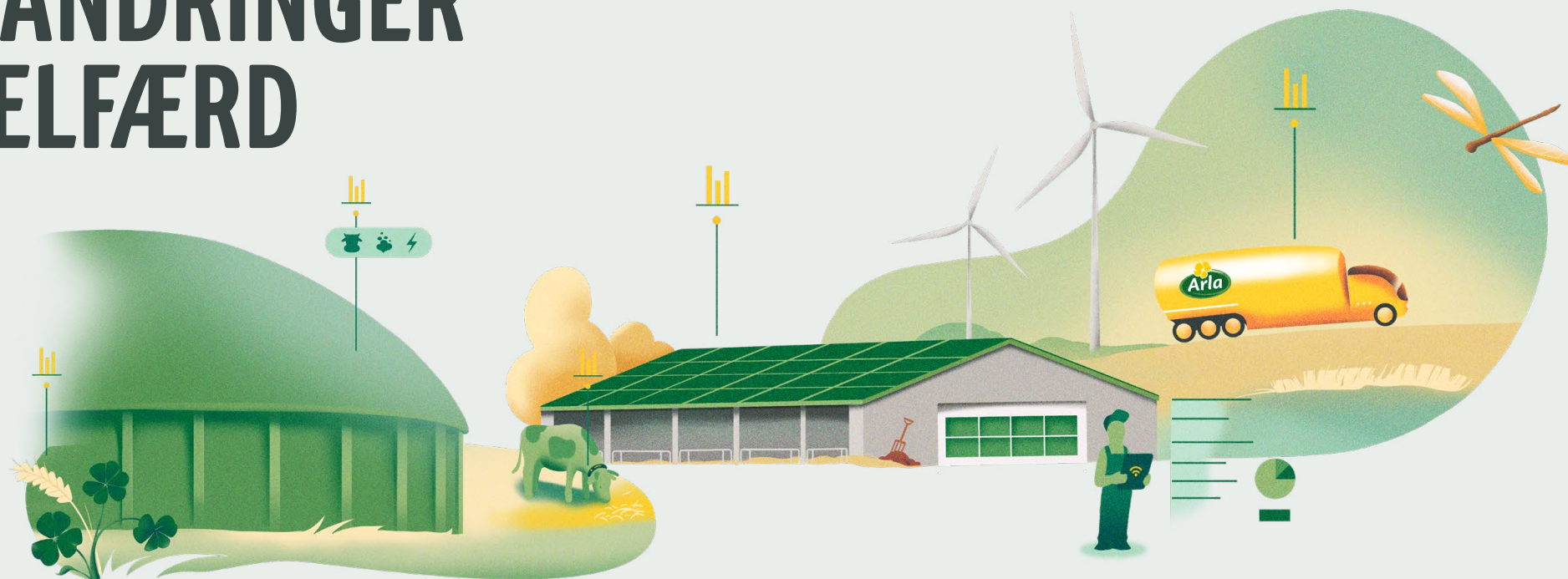
- Scope 1 og 2: ændring på 5% i forhold til basisåret
- Scope 3 pr. kg rå mælk: ændring på 3% i forhold til basisåret

Når baseline-emissionerne genberegnes på grund af betydelige strukturelle ændringer i selskabet (som beskrevet ovenfor), genberegnes og rapporteres de historiske tal også sammen med de ikke-genbereggede (faktiske) historiske emissionstal. Det gør det nemmere for læseren at forstå Arlas faktiske årlige emissioner. Andre eksternt rapporterede bæredygtighedstal tilpasses kun, hvis der opdages væsentlige fejl i rapporteringen for de foregående år. Væsentligheden af fejl vurderes i det enkelte tilfælde.

I 2023 valgte vi at medtage historiske tal for fast affald for at udbedre fejl vedrørende tidligere år.

Vi valgte endvidere i 2023 at medtage historiske tal for andelen af vedvarende elektricitet for at tilpasse metoden, så den stemmer bedre overens med de valgte rapporteringsrammer.

KLIMAFORANDRINGER OG DYREVELFÆRD



Strategisk ambition		2023	Fremskridt i forhold til målet	Mål
EMISSIONSREDUKTIONER	SCOPE 1+2	4%P	2015 2030	63% Læs mere på side 37-38.
	SCOPE 3 pr. kg mælk og valle	3%-POINT	2015 2030	30% Læs mere på side 35-36.
VEDVARENDE ELEKTRICITET I EUROPA		17%-POINT	2025	100% Læs mere på side 37.

Påvirkning

ARLAS
EMISSIONS-
KILDER

96% SCOPE 3



- 81% Gårde
- 10% Eksternt indkøbt valle
- 3% Affald og andet
- 2% Emballageløsninger

4% SCOPE 1+2



- 1% Indkøbt energi
- 3% Transport (egen flåde) og produktion



2023

2030

Miljøambitioner

ARLAS
EMISSIONER
I 2030

30%

Reduktion af scope 3-emissioner pr. kg mælk og valle

Målet for scope 3-emissionerne er først og fremmest at reducere CO₂-aftrykket på gårdniveau med 30% pr. kg standardiseret mælk og valle.

63%

Reduktion af scope 1- og 2-emissioner og langsigtede strategiske mål

Arla har opstillet SBTi-mål for 2030 med 2015 som baseline. Den direkte udledning af drivhusgasser (scope 1) og udledningen knyttet til indkøbt energi (scope 2) skal reduceres med 63% i absolutte tal.

100%

Vedvarende elektricitet inden 2025

Omstilling fra fossil til vedvarende energi er et vigtigt tiltag for vores ambition om at reducere scope 1- og 2-emissioner. Vores hovedfokus er at sikre vedvarende elektricitet til alle vores anlæg i Europa.

Politikker [↗](#)

[Miljø- og energistyringspolitik og Green Ambition 2050](#)

Strategi

VIDENSKABELIGT
BASERET
KLIMASTRATEGI

Reduktionen af vores bidrag til klimaforandringer står øverst på vores andelsselskabs dagsorden. Vi har sammen med vores andelshavere opstillet ambitiøse klimamål, som er i overensstemmelse med Parisaftalens mål. Vi vil bidrage til at afbøde effekterne af klimaforandringer og begrænse den globale opvarmning til 1,5°C.

Arla er et af verdens største mejerisel-skaber, og vi har den nødvendige størrelse, styrke og indflydelse til at gøre en markant forskel som frontløber for bæredygtighed og beskyttelse af vores planet. Vi anerkender vores ansvar, og vi har derfor opstillet ambitiøse SBTi-mål og har en klar målsætning om at blive klimaneutrale i hele værdikæden inden 2050. Vores 2030-mål er ledetråden på vores vej mod at blive klimaneutrale.

Vi er i gang med at undersøge muligheden for at opdatere vores scope 3-mål, så det er i overensstemmelse

med Science Based Targets-initiativets nye retningslinjer for skovbrug, jord og landbrug. Når det er godkendt, vil det opdaterede mål blive offentliggjort i vores eksterne rapportering.

I Arla er vi overbevist om, at en datarevet tilgang er afgørende for at reducere vores CO₂-aftryk. Videnskaben udvikler sig i et hastigt tempo, og vi stræber efter hele tiden at anvende de bedste tilgængelige data, teknologier og metoder. Effekterne af opdaterede metoder og datakilder indgår i de rapporterede tal. Vi indhenter en erklæring med en høj grad af sikkerhed for vores scope 1-, 2- og 3-emissioner.

Vores mål om og strategi for at modvirke klimaforandringer er godkendt af bestyrelsen og andre relevante interessenter. Vi har mulighed for at differentiere os ved at reducere vores CO₂-aftryk.

Tiltag og ressourcer

BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

VI ER EN AF VERDENS STØRSTE MEJERIPRODUCENTER, SÅ VI HAR ET STORT ANSVAR FOR AT REDUCERE VORES KLIMAPÅVIRKNING. DET ER KLART, AT DEN AKTUELLE TRUSSEL OM KLIMAFORANDRINGER KRÆVER EN ØGET INDSATS MED FLERE OG MERE AMBITIØSE MÅLSÆTNINGER OG EN KLAR VEJ TIL AT NÅ DEM.

I 2023 blev scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle reduceret med 3 procentpoint i forhold til 2022, svarende til en samlet reduktion på 12% sammenlignet med 2015. Læs mere på side 40. Emissionerne fra Arlas ejere var 1,08 kg CO₂e pr. kg ejermælk, et fald på 3,6% i forhold til sidste år. Reduktionerne blev opnået på tværs af alle lande, dog med de største forbedringer i Storbritannien. De største reduktioner skyldes bedre anvendelse og håndtering af husdyrgødning.

Vores tillægsmodel for bæredygtighed blev introduceret i juli 2023, og de første resultater bekræfter reduktionspotentialet. De første udbetalinger

fandt sted i sommer og markerede, at den mælkepris, som Arla-landmændene modtager, nu for første gang nogensinde er direkte knyttet til deres miljøindsats.

Modellen er baseret på et pointsystem, hvor landmændene kan optjene point baseret på emissionsreducerende aktiviteter inden for modellens 19 forskellige klimatiltag – herunder foder- og proteineffektivitet, håndtering af husdyrgødning, bæredygtigt foder, vedvarende elektricitet og arealanvendelse. Landmændene kan optjene point for alle tiltag, som opfylder bestemte kriterier. Hvert point, som landmændene optjener, udløser en betaling på 0,03

EUR-cent/kg mælk, som leveres til os. De tiltag, som har størst potentiale til at reducere CO₂e-emissionerne, udløser flest point.

3,6%

Reduktion i CO₂e pr. kg ejermælk i 2023 sammenlignet med 2022.

Dette er den hidtil største reduktion, vi har set fra år til år.



Mulige point i tillægsmodellen for bæredygtighed

80 POINT I ALT



**BIG5
49 POINT**



**BÆREDYGTIGT FODER
11 POINT**



**CARBON FARMING OG BIODIVERSITET
8 POINT**



**HÅNDTERING AF HUSDYRGØDNING
6 POINT**



**VEDVARENDE ELEKTRICITET
5 POINT**



**OPBYGNING AF VIDEN
1 POINT**

BIG5

1. Fodereffektivitet

Hvis landmændene kan maksimere mængden af mælk pr. foderenhed og minimere spild af foder, bliver mælken mere klimaeffektiv.

2. Proteineffektivitet

Omhyggelig dosering af foder med de rigtige proteinniveauer betyder mindre kvælstof og dermed mindre dinitrogenoxid og mindre drivhusgas i husdyrgødningen.

3. Holdbare dyr

Køer, der lever et langt og sundt liv, producerer mere mælk i løbet af deres levetid og forbedrer dermed klimaeffektiviteten.

4. Gødningsanvendelse

Udbyttet i forhold til CO₂-emissionen kan forbedres ved nøje at matche gødningsmængder til planternes behov og bruge forskellige metoder til gødningsspredning.

5. Arealanvendelse

Optimeret udbytte af foderafgrøderne på gårdene kan forbedre klimaeffektiviteten yderligere.



Det gennemsnitlige pointtal for 2023 var 50. Det svarer til en samlet betaling på næsten 40.000 EUR pr. år for en gennemsnitlig Arla-gård med en årlig mælkeproduktion på 1,6 millioner kg.

Der blev i 2023 udbetalt i alt 226 millioner EUR. Beløbet omfatter udbetalinger i henhold til tillægsmodellen for de sidste seks måneder af året samt en betaling på 1 EUR-cent/kg mælk for indsendelse af klimatjekdata.

Mange års forarbejde

Den nuværende tillægsmodel for bæredygtighed giver landmændene mulighed for at optjene op til 2,4 EUR-cent pr. kg mælk for tiltag, som bidrager til vores scope 3-reduktionsmål for CO₂e inden 2030, samt andre bæredygtighedstiltag, herunder bedre biodiversitet.

Vores andelshavere har igennem mange år indsamlet og analyseret data ved hjælp klimatjekværktøjet og derved identificeret drivhusgasemissioner (CO₂e) på gårdniveau, allerede inden modellen blev rullet ud. Data fra klimatjekværktøjet, der stammer fra syv nordeuropæiske lande, udgør en af verdens største puljer af eksternt validerede data fra gårde med mælkeproduktion.

Vi har gennem klimatjekket identificeret fem områder – Big5 – hvor det har størst effekt at reducere CO₂-aftrykket på gårdene. Disse fem områder stod for 78% af variansen i Arla-gårdenes CO₂-aftryk.

Big5 har et betydeligt reduktionspotentiale, hvilket understreges i tillægsmodellen for bæredygtighed, hvor det er den kategori, der giver flest point for klimatiltag, og dermed den kategori, der kan gøre den største økonomiske forskel.

Det omfattende datasæt giver os mulighed for at hjælpe den enkelte landmand med at afdække, hvor det er mest effektivt at sætte ind for at reducere emissionerne og samtidig forbedre indtjeningen i forhold til gårdens mælkeproduktion.

Lovende første resultater

De første indsamlede data, som er blevet anvendt, viser, at der er stor tilslutning til modellen. 97% af landmændene har indsendt klimatjekdata, 79% har uploadet yderligere data til tillægsmodellen, og den vægtede gennemsnitlige score for 2023 var 50 ud af i alt 80 mulige point. Der er på tværs af alle gårdtyper, områder og regioner landmænd, som klarer sig bedre end den gennemsnitlige pointscore for Arla som helhed.

Der er en stærk sammenhæng mellem CO₂e/kg mælk og tillægspoint, og dataanalyser viser, at landmændene har forskellige tilgange til at opnå tillægspoint, hvilket viser, at modellen tager højde for den store mangfoldighed blandt Arla-landmændene.

Det er samtidig de klimatiltag, som landmændene selv kan påvirke, der er drivkraften bag de største forskelle mellem områderne.

De foreløbige data indikerer, at der ikke er strukturelle faktorer, som forhindrer landmænd i bestemte områder eller med bestemte driftstyper i at nå eller overgå Arla-gennemsnittet, hvilket understreger modellens potentiale og skalerbarhed. Vi analyserer og gennemgår løbende modellen for at sikre, at den er så relevant og effektiv som muligt.

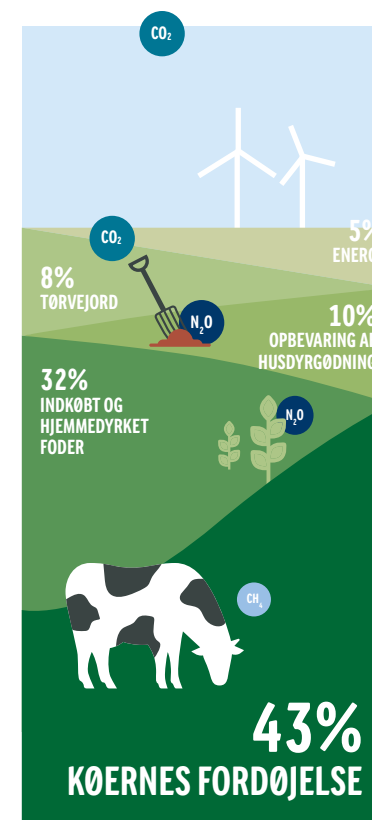
Jo flere klimatiltag, jo større belønning. Det sender samtidig et klart signal til kunder og forbrugere om, at en del af prisen, de betaler for mere bæredygtige Arla-produkter og -koncepter, går til de landmænd, der yder den største indsats. Vi er i gang med at undersøge, hvordan vi kan udbrede vores innovative databaserede model til andre landmænd eller mejeriselskaber for at fremskynde omstillingen på tværs af vores branche globalt.

Nye kommercielle partnerskaber

Vores videnskabsbaserede og datadrevne tilgang til omstilling på gårdniveau skaber en stadig større interesse blandt kunderne for at samarbejde med Arla om at reducere deres scope 3-emissioner gennem vores nye Customer Sustainability Programme.

Programmet blev lanceret i 2023 og med Storbritannien som det første land. En række af vores store kunder har allerede tilmeldt sig programmet, og vi planlægger at udvide programmet til flere markeder i 2024. Vi vil

Vores emissioner på gårdniveau i 2023



Øvrige emissioner, 2%, omfatter produktionsmidler og destruktions af døde dyr.

fortsætte udrulningen af vores Customer Sustainability Programme til retail- og foodservice-kunder på tværs af europæiske kernemarkeder i løbet af 2024.

Reducerede metanemissioner

Metanemissioner fra køers fordøjelse af foder er en stor udfordring for mejeribranchen og står for 43% af de samlede emissioner fra Arlas gårde. Vi gennemgår og opdaterer løbende vores tillægsmodel for bæredygtighed for at fremme forandring. Fremtidige initiativer som eksempelvis fodertilsetningsstoffer og biokul viser lovende indledende resultater i forhold til at reducere metanemissioner.

Selv om Big5-initiativet er afgørende for at reducere metanemissioner, vil vi fremskynde vores indsats yderligere gennem implementering af fodertilsetningsstoffer. Vores andelshavere begyndte i 2022 at teste et nyt fodertilsetningsstof i et pilotprojekt, som omfatter 13.000 malkekøer på mere end 25 gårde i Danmark, Sverige og Tyskland. Vi gjorde i 2023 betydelige fremskridt med at forfine vores tilgang og udvikle praktiske implementeringsstrategier.

Vi følger nøje udviklingen af en række forskellige fodertilsetningsstoffer, som skal reducere metanproduktionen. Andre initiativer vedrører yderligere optimering af fodersammensætningen og -effektiviteten og mindre landbrugsdrift på tørvejorder.

BÆREDYGTIG PRODUKTION OG LOGISTIK

VI HAR EN LANGSIGTET BÆREDYGTIGHEDSAMBITION OM, AT VORES PRODUKTIONSANLÆG OG LOGISTIKNETVÆRK SKAL VÆRE KLIMANEUTRALE INDEN 2050. VORES STRATEGI ER CENTRERET OMKRING VEDVARENDE ELEKTRICITET, ENERGIEFFektivITET OG OMSTILLING VÆK FRA FOSSILE BRÆNDSTOFFER I PRODUKTIONEN OG LOGISTIK.

Vi reducerede vores scope 1- og 2-emissioner med 4 procentpoint i 2023 i forhold til 2022 og opnåede en samlet reduktion på 33% sammenlignet med basisåret 2015. Vi fastholdt vores fokus på at levere energibesparelser gennem opmærksomhed og ændret adfærd, og vi investerer samtidig massivt i teknologier og udstyr, som fremmer omstillingen væk fra fossile brændstoffer.

Der er fortsat god fremdrift i vores langsigtede planer om at fremskynde omstillingen fra fossile brændstoffer til vedvarende energi gennem forskellige initiativer som energioptimering, elektrificering, vedvarende elektricitet og alternativ termisk energi.



Mere vedvarende elektricitet

Omstilling til vedvarende energi er afgørende for at nå vores emissionsreduktionsmål. I 2023 kom 69% af vores elforbrug i Europa fra vedvarende energikilder, og målet er 100% i 2025. Læs mere på side 41. Vores fokus er på at sikre mere vedvarende elektricitet gennem opførelse af nye solcelle- og vindmølleparker, som skal tilføre mere vedvarende energi til elnettet.

Vi har i år underskrevet fem elkøbsaftaler (PPA'er) på nye solcelle- og vindmølleparker i Storbritannien, Tyskland og Sverige. I Sverige har vi indgået en 10-årig solenergi aftale, som dækker ca. halvdelen af det nuværende elbehov for alle vores svenske mejeriaktiviteter.

De fem kontrakter vil tilsammen sikre en produktion på 164 GWh grøn strøm, svarende til 15% af elforbruget på vores europæiske produktions- og logistik anlæg.

På vores emballage-, distributions- og blandedanlæg i Tychowo, Polen, åbnede vi et stort solkraftværk, som dækker 70% af anlæggets behov. Investeringen sikrer os forretningskontinuitet i et område med hyppige strømafbrydelser og skaber på samme tid en vedvarende energikilde i et elnet med en høj emissionsfaktor på grund af afhængigheden af kul.

Vi installerede også solpaneler på taget af vores ostepakkeri i Oswestry i Storbritannien som dækker 12% af anlæggets årlige elektricitetsbehov. Læs mere på side 121 i koncernregnskabet.

Energieffektivitet

På vores største friskmælksmejeri i Aylesbury i Storbritannien testede

33%

Reduktion i CO₂e-emissioner, scope 1 og 2

F26 Strategisk ambition: Det er vores mål at reducere emissionerne for scope 1+2 med 63% inden 2030 sammenlignet med 2015.

vi et nyt digitalt AI-værktøj, som kan identificere mulige energireduktioner. Den avancerede teknologi leverede nøjagtige data om energiforbrug, så vi hurtigt kunne håndtere energimæssige spidsbelastninger. Den AI-understøttede rapport om energiforbedringer sikrede os betydelige energibesparelser svarende til 15 ekstra produktionsdage samt reducerede CO₂e-emissioner. Vores mål er at udbrede brugen af værktøjet til flere produktionsanlæg for at skabe øget værdi og reducere CO₂e-emissioner.

Vi fortsatte med at gennemføre vurderinger af hurtige gevinstmuligheder for vores produktionsanlæg og logistikcentre. Vi identificerede tre områder i 2023 gennem en leverandørledet screenings- og vurderingsproces:

- Optimering af ventilationssystemerne med generel automatisering, varmegenvinding, ventilatorer og reduceret luftgennemstrømning for at spare energi.
- Vurdering, udskiftning og optimering af luftkompressorer og tilhørende udstyr for at reducere energiforbruget.
- Optimering af strømfrekvensomformere og identificering af flere motorer, som kan udstyres med konvertere for at minimere energiforbruget.

Her stammer vores emissioner fra i 2023 (scope 1 og 2)



Omstilling væk fra fossile brændstoffer

Vi mener, at fremtidens energiforsyning skal være flerstrengt og omfatte forskellige vedvarende energikilder for at skabe robusthed og konkurrencedygtige omkostninger og matche tilgængeligheden af de vedvarende energikilder. Energikrisen i 2022 har motiveret os yderligere til at handle hurtigt og forfølge hurtige

forandringer. Vi har investeret massivt i alternative løsninger, som understøtter bæredygtighedsstrategien.

Det gælder eksempelvis mejeriet i Taulov, som i slutningen af 2023 blev tilsluttet et stort fjernvarmesystem. Det betyder, at mere end halvdelen af det årlige naturgasforbrug vil blive erstattet af fossilfri fjernvarme, hvilket sparer op til 41% af anlæggenes nuværende årlige CO₂e-emissioner relateret til opvarmning.

Logistik og brændstoffektivitet

Vi fortsatte indsatsen i forhold til overgangen til fossilfrie brændstoffer og emissionsreducerende initiativer i vores logistikflåde og på vores produktionsanlæg. Arlas flåde af egne lastbiler og leasede lastbiler er igennem de seneste år blevet udstyret med et Ecodriving-system, som optimerer køretøjernes og chaufførernes effektivitet, og vi har nu et setup, der sikrer, at systemet installeres i alle nye lastbiler. Systemet hjælper førerne med at køre mere brændstoføkonomisk og forventes at reducere det samlede brændstofforbrug med gennemsnitligt 3-5%.

Vi fortsatte også med at udvide vores flåde af el- og biogasdrevne køretøjer i Storbritannien, Finland og Sverige. Ved udgangen af 2023 var der omkring 50 Arla-biogaslastbiler på vejene i Sverige, og vi fortsætter med at skabe muligheder for, at Arla-landmændene kan udnytte deres husdyrgødning til biogas.

Rute- og leveringsoptimering i Danmark, Sverige og Storbritannien gav også betydelige emissionsreduktioner i 2023. Vi inddrog vores vigtigste kunde- og logistikleverandører proaktivt for at optimere pakningen af vores lastbiler og reducere antallet af korte kilometer. I Storbritannien samarbejdede vi med en nøglekunde, som indvilligede i at få forsendelser hver anden dag. Det reducerede leveringsfrekvensen, kilometertallet og CO₂e-emissionerne betydeligt.



ARLA®
B.O.B.

Arla® B.O.B. mælk sælges til forbrugere i Storbritannien. I 2023 fortsatte vi vores samarbejde med en vigtig kunde om at optimere vores logistik og reducere CO₂-emissionerne.



DYREVELFÆRD

MÆLK ER VORES VIGTIGSTE RÅVARE, OG VI ØNSKER, AT DEN SKAL PRODUCERES ANSVARLIGT MED OMTANKE FOR KØRNE OG NATUREN.

Dyrevelfærd i Arla

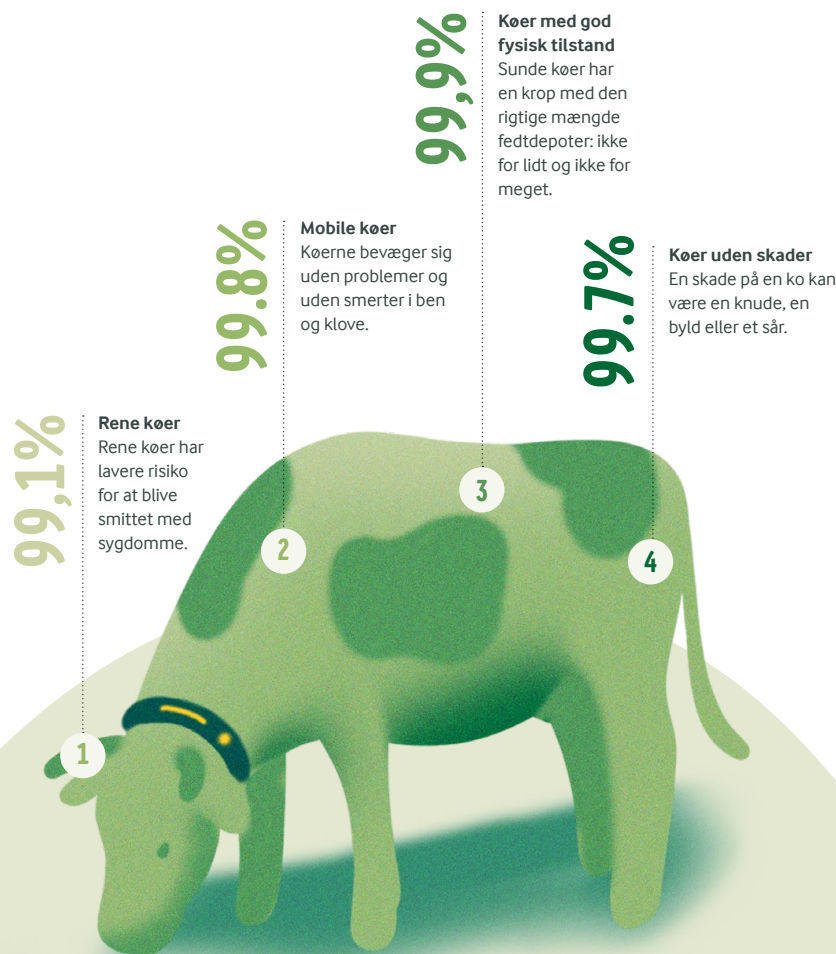
I Arla er køernes velfærd en hjertesag for vores landmænd. Landmændene sætter en stor ære i at beskytte sundheden og trivslen for deres besætninger, og de bruger betydelige mængder tid og ressourcer på at leve op til høje dyrevelfærdsstandarder.

20 år med Arlagården®

I 2003 lancerede vi kvalitetssikringsprogrammet Arlagården® for at styrke vores indsats for dyrevelfærd. Vi har siden da opdateret og tilpasset Arlagården® løbende, så det passer til udviklingen i kundernes og forbrugernes forventninger og ændrede driftsbetingelser

Andel af gårde uden større problemer med dyrevelfærd i 2023

Vi måler køernes generelle velfærd ud fra fire indikatorer, som er udviklet på baggrund af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer med malkekvæg. Dataene viser andelen af auditerede gårde uden større problemer inden for hver velfærdsindikator i 2023.



på gårdene. Arlagården® forpligter ejerne til at indsende regelmæssige omfattende rapporter om deres besætnings sundhedstilstand for at sikre et konstant fokus på dyrevelfærd.

En harmoniseret auditproces på tværs af alle ejerlande sikrer, at landmændene får besøg af eksterne eksperter, som er uddannet i dyrevelfærd, mindst én gang hvert tredje år med henblik på kontrol af deres besætninger. Vores dyrevelfærdseksperter modtager løbende efteruddannelse for at sikre, at de er ajour med den nyeste bedste praksis. Læs mere om auditprocessen på side 42.

Dyrenes robusthed er et af Big5-tiltagene i vores tillægsmodel. For at få indsigt i hvordan vi kan forbedre dette indsatsområde, tog vi i 2022 initiativ til et pilotprojekt på 19 gårde, hvor landmændene med hjælp fra dyrlæger fokuserer på at forebygge de mest almindelige sygdomme og ulykker blandt køer på gårdene. Projektet fik en meget positiv modtagelse blandt de involverede landmænd, fordi det gav dem mulighed for at få tilpasset rådgivning om, hvordan de kan forbedre sundheden og robustheden for deres besætninger.

For at skalere den indsamlede indsigt fra pilotprojektet blev der i 2023 afholdt mere end 90 workshops på tværs af vores syv ejerlande. Der blev

i de sidste seks måneder af 2023 udbetalt 4 millioner EUR til landmændene vedrørende dyrenes robusthed svarende til et gennemsnit på 2 point i tillægsmodellen.

Digitale gårde

Mange af Arlas køer er i dag udstyret med et halsbånd, som gør det muligt for landmændene at spore aktivitetsniveau og mønstre, som afspejler koens sundhedstilstand, så de kan gribe hurtigere ind, hvis der er noget galt. Som en del af pilotprojektet på vores britiske innovationsgård indsamler vi automatisk data om køernes mobilitet og fysiske tilstand ved hjælp af 3D-kameraer og avancerede algoritmer. Det forenkler forvaltningen af malkekvægsbesætningen og gør det hurtigere at opdage og udbedre eventuelle sundhedsproblemer. Teknologien giver i sidste ende landmændene mulighed for at prioritere deres køers velfærd.

Forbedringer i hele branchen

Effektiv dyrevelfærd stopper ikke ved vores egne gårde. Et af vores centrale fokuspunkter er at interagere med blandt andet ngo'er og brancheforeninger og deltage i forummer, rundbordssamtaler og konferencer vedrørende dyrevelfærd. Arla støtter Den Europæiske Mejeriforening (EDA) gennem EU's dyrevelfærdsplatform og bidrager dermed aktivt til at forme fremtidens ambitiøse dyrevelfærdslovgivning.

Fremskridt i forhold til målene

DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)

Når vi sætter vores mål, tager vi udgangspunkt i den nyeste videnskabelige metode og forståelse af vores økosystem for at sikre, at målene er robuste, kan omsættes til handling og er i tråd med jordens behov.

Vi reducerede vores CO₂e-emissioner for scope 1 og 2 med 4 procentpoint i 2023 og opnåede en samlet reduktion på 33% sammenlignet med 983.000 tons i basisåret 2015. Reduktionen var et resultat af energioptimeringer på vores anlæg, effekten af PPA-kontrakter, solpaneler i Bahrain, Polen og Storbritannien og i mindre grad certifikater for vedvarende el. Reduktionen blev delvist opvejet af påvirkninger fra øgede mælkemængder og øget produktion af mælkpulver.

I 2023 blev scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle reduceret med 3 procentpoint i forhold til 2022, svarende til en samlet reduktion på 12% sammenlignet med 1,29 kg CO₂e pr. kg mælk og valle i basisåret 2015. Derfor udgør de aktuelle scope 3-emissioner pr. kg mælk og valle nu 1,14 kg CO₂e. Specifikke emissioner fra Arlas ejere udgjorde 1,08x kg CO₂e pr. kilo ejermælk, svarende til et fald på 3,6% sammenlignet med sidste år. Reduktionerne blev leveret på tværs af hovedparten af lande og med de største forbedringer i Storbritannien. De største reduktioner vedrører bedre brug og håndtering af husdyrgødning.

Emballageemissioner steg som følge af ændringer i produktmix, mens scope 3-emissioner fra transport faldt på grund af reduceret luffragt, lavt brændstofforbrug og insourcing af transportaktiviteter, hvilket til gengæld betød højere scope 1-emissioner fra transport.

I 2023 faldt de samlede CO₂e-emissioner til 18.801 tusind tons (2022: 19.102). Udviklingen kan primært forklares med emissionsreduktioner på gårdene, som blev delvist opvejet af større mælkemængder og øget indkøb af eksterne valle til Arla Foods Ingredients. Reduktionen er i mindre grad også et resultat af reducerede scope 2-emissioner.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Drivhusgasemissioner rapporteres årligt (som CO₂-ækvivalenter, CO₂e) for at følge op på fremskridt i forhold til vores opstillede emissionsmål. CO₂e inddeles i tre "scopes" i henhold til metoden i Greenhouse Gas Protocol-standarden (drivhusgasprotokollen). I tråd med Arlas SBTi-mål bruger koncernen ikke klimakreditter til at reducere CO₂e-emissionerne.

Beregning af CO₂-ækvivalenter

Drivhusgasser er gasser, som bidrager til opvarmning af klimaet ved at absorbere infrarød stråling. Ud over kuldiioxid (CO₂) er der to andre vigtige drivhusgasser forbundet med produktionen af mejeriprodukter: metan (CH₄) og dinitrogenoxid (N₂O). For at kunne beregne Arlas samlede drivhusgasemissioner (klimaaftryk) konverteres de forskellige drivhusgasemissioner til CO₂-ækvivalenter (CO₂e). Konverteringen af forskellige gasser afspejler deres globale potentiale som drivhusgasser.

Gasserne har forskellige styrker, hvilket der tages højde for med følgende beregninger (baseret på IPCC's Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kg kuldiioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e

1 kg metan (CH₄) = 28 kg CO₂e

1 kg dinitrogenoxid (N₂O) = 265 kg CO₂e

Hovedparten af Arlas emissioner er metan fra fordøjelse og opbevaring af husdyrgødning samt dinitrogenoxid fra brug af kunstgødning og husdyrgødning. Drivhusgasemissionerne inddeles i tre scopes, afhængigt af hvor i værdikæden de forekommer, og hvilken kontrol virksomheden har over dem. Emissioner beregnes efter metoden i drivhusgasprotokollen.

Scope 1 – Alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner kommer fra aktiviteter, som virksomheden kontrollerer direkte. De omfatter transport med Arlas køretøjer og direkte emissioner fra Arlas produktionsanlæg.

Scope 2 – Indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte emissioner i forbindelse med den energi, som Arla køber, det vil sige el eller varme. I 2020 skiftede Arla fra lokationsbaseret rapportering i scope 2 til markedsbaseret rapportering og opdaterede baselinen fra 2015. Den markedsbaserede fordelingsmetode afspejler emissioner fra elektricitet, som Arla køber

eller producerer, samt emissioner vedrørende andre kontraktinstrumenter, herunder PPA'er og certifikater, som Arla køber, og som kan afvige fra de gennemsnitlige el- og andre energikilder, der genereres i et land. Det giver Arla mulighed for at købe el- og andre kontraktinstrumenter, der udleder færre drivhusgasser end landsgennemsnittet. I overensstemmelse med drivhusgasprotokollen offentliggør Arla scope 2-emissioner i henhold til både den markeds- og lokationsbaserede metode (også kaldet dobbelt rapportering).

Scope 3 – Alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner vedrører emissioner fra kilder, som Arla ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. De dækker emissioner fra indkøbte varer og tjenesteydelser (for eksempel indkøb af rå mælk fra ejere og kontraktlandmænd, valle, emballage og køb af transport fra leverandøren), men også bortskaffelse af affald fra produktionsanlæg.

Emissioner fra valle vedrører eksternt indkøbt valle til Arla Foods Ingredients. Vallen, som medtages, standardiseres og genberegnes baseret på indholdet af mælketørstof for at tage højde for forskellen i kvalitet og fraktioner indkøbt af Arla. Emissionsfaktoren for eksternt indkøbt valle lå uændret på 1,0 kg CO₂e pr. kg valle, hvilket er et konservativt skøn (Flysjö, 2012).

Arla indsamler data fra leverandører af transport og emballage, der dækker mindst 95% af forbruget. Emissionerne skaleres op til 100% baseret på de indsamlede data. Emissionsfaktorer for transport, produktion og emballage er baseret på Defra 2022 og Ecoivent 3.9.1. Emissionsfaktorerne opdateres årligt.

Scope 3 – Emissioner på gårdniveau

Scope 3-emissioner fra rå mælk beregnes i overensstemmelse med den internationale mejerisammenlutning IDF's retningslinjer for mejeriprodukters klimaaftryk (IDF, 2015). Værktøjet, der bruges til at beregne klimaaftrykket fra mælk, er baseret på en livscyklusanalyse (LCA), som er blevet udviklet inden for de seneste ti år i samarbejde med det danske konsulentfirma 2.-0 LCA Consultants, som er stiftet af akademikere. For en mere detaljeret beskrivelse af metoden henvises til Schmidt og Dalgaard (2021) på 2.-0 LCA Consultants' hjemmeside. Emissionsfaktorer på gårdniveau leveres også af 2.-0 LCA Consultants. For ikke-ejermælk var emissionsfaktorerne uændrede i forhold til 2015-niveauet.

Fremdrift for drivhusgasemissioner

1.000 tons (mio. kg)	2023	2022	2021	2020	2019
CO ₂ e, scope 1+2 – markedsbaseret	660	695	733	751	862
CO₂e-reduktion, scope 1+2 (baseline: 2015)	33%	29%	25%	24%	12%
CO ₂ e, scope 3 fra ejere, pr. kilo ejermælk (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
CO₂e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)¹	12%	9%	7%	7%	7%

¹ Beregningen af CO₂e-emissioner for 2015 er baseret på nationale statistiske data, som var den bedste tilgængelige kilde på daværende tidspunkt. I 2016 begyndte vi at lave klimamålinger på Arla-gårdene, og nationale statistiske data er gradvist blevet erstattet af Arla-specifikke data i CO₂e-beregningsmodellen.

Drivhusgasemissioner (scope 1, 2, 3)

1.000 tons (mio. kg)	2023 ^{2,3}	2022	2021	2020	2019
Produktion	426	399	368	381	366
Transport	82	78	79	93	97
CO₂e, scope 1⁴	508	477	447	474	463
CO₂e, scope 2 – markedsbaseret	152	218	286	277	399
Mælk	15,196	15,571	16,386	16,645	16,524
Eksternt indkøbt valle	1,987	1,859	1,751	1,133	1,032
Emballageløsninger	459	444	417	396	384
Indkøbte varer og tjenesteydelser (kategori 1)	17,642	17,874	18,554	18,174	17,940
Brændstof- og energirelaterede aktiviteter (kategori 3)	159	177	125	120	110
Upstream-transport og -distribution (kategori 4)	331	346	347	306	312
Affald genereret fra driften (kategori 5)	9	10	24	25	25
CO₂e, scope 3²	18.141	18.407	19.050	18.625	18.387
Samlet CO₂e	18.801	19.102	19.783	19.376	19.249
CO ₂ e, scope 2 – lokationsbaseret	192	165	243	237	274
Samlet CO ₂ e – lokationsbaseret	18.841	19.049	19.740	19.336	19.124

² Scope 3-emissioner fra kategori 2, 6, 7, 8, 9, 13 og 14 udgør hver mindre end 0,5% og er ikke medtaget i emissionstillene. Kategori 10, 11 og 12 udgør lidt over 0,5%. Arla rapporterede ikke på frivillig basis i 2023, men er i gang med at forbedre datakvaliteten til fremtidig rapportering. Kategori 15 udgør omkring 5%, og der arbejdes på at forbedre datakvaliteten til fremtidig rapportering. ³ Biogene emissioner, som ikke er medtaget i emissionstabellen, udgjorde 90.000 tons CO₂e. ⁴ Kølemidler er ikke medtaget.

Drivhusgasintensitet i forhold til nettoomsætning⁴

1.000 tons pr. million EUR	2023	2022	2021	2020	2019
Samlede drivhusgasemissioner (lokationsbaserede) i forhold til nettoomsætning (tCO₂e/mio. EUR)	1,38	1,38	1,76	1,82	1,82
Samlede drivhusgasemissioner (markedsbaserede) i forhold til nettoomsætning (tCO₂e/mio. EUR)	1,37	1,38	1,77	1,82	1,83

⁴ Nettoomsætningstal fra koncernregnskabet.

DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e) FORTSAT

Emissioner fra ikke-ejermælk beregnes ved at gange mælkevolumen med emissionsfaktorer baseret på nationale opgørelsesdata og ikke Arla-specifikke data. Beregningerne er baseret på en tidligere version af værktøjet efter IDF 2010 (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Emissioner fra rå mælk omfatter både emissioner på og uden for gårdene. Emissionerne stammer fra køernes fordøjelse, produktion og indkøb af foder, opbevaring af husdyrgødning, energiforbrug, produktionsmidler og tørvejord. Emissioner vedrørende foder omfatter gødning til dyrkning af foder og indkøbt foder samt transport af indkøbt foder. Opbevaring af husdyrgødning kan resultere i metan- og dinitrogenoxid-emissioner. Emissionsmængden varierer afhængigt af, hvordan husdyrgødningen tildækkes, og om den anvendes til biogasproduktion. Tørvejord er vådområder med et højt indhold af CO₂e. Der frigives CO₂ og N₂O, når jorden drænes og bruges til dyrkning af afgrøder. Emissionstallet for rå mælk, som fremgår af denne rapport, er en vægtet gennemsnitlig emission pr. kilo mælk, der beregnes på grundlag af klimadata fra gårde, hvor dataene blev valideret af eksterne klimækspertter, ganget med mælkeindvejeningen justeret for fedt og protein. Gårddata, som er valideret af eksterne klimækspertter, er statistisk repræsentative for alle Arlas gårde.

USIKKERHEDER OG SKØN

I 2023 indsendte 97% af Arlas aktive andelshavere, svarende til 99% af Arlas ejermælkepulje, et detaljeret klimatjek-spørgeskema (landmændene modtager et tillæg på 1,0 EUR-cent/kg mælk for at deltage i undersøgelsen). Besvarelserne er blevet valideret af eksterne klimækspertter. Denne rapport indeholder kun eksternt validerede data, som i 2023 omfattede alle gårde, der har indsendt klimatjekdata.

Andelshaverne gennemfører klimatjekket én gang om året på baggrund af data fra deres seneste regnskabsår. Dette kan variere fra gård til gård, da regnskabsåret på nogle gårde løber fra januar til december, mens det på andre løber fra juli til juni. Tallene er derfor ikke nødvendigvis baseret på

gårddata for den samme periode. Hovedparten af dataene, 62%, vedrører perioden fra 1. januar 2022 til 31. december 2022, mens 10% vedrører tidligere perioder.

Der er foretaget en usikkerhedsanalyse for at belyse de største usikkerhedsområder i forbindelse med gårdenes selvrapporterede emissionsdata. Analysen dækkede fire centrale tiltag – besætning, foder, afgrøder og håndtering af husdyrgødning – med fokus på de parametre, som påvirkede den enkelte gårds emissioner mest. Analysen konkluderede, at resultaterne for de individuelle gårde kunne manipuleres med højst 10-12%, men kun hvis gården havde et udgangspunkt med høje emissioner og hævdede at skifte fra ingen biogasbehandling til fuld biogasbehandling af gylle.

Arla har en robust kontrolproces, som skal reducere usikkerheder og forbedre datakvaliteten. Kontrolprocessen omfatter både en valideringsproces, som gennemføres af eksterne klimækspertter, og en intern kontrol, som udføres af Arla for at afdække statistiske udsving eller uregelmæssigheder i dataene.

Mindre gårde og gårde med ekstensiv græsning måler ikke altid mængden af foder, som køerne spiser, eller tørstofindholdet i græsset på markerne. Som en hjælp til gårdene med at indberette mere præcise data indeholder systemet en model, som gør det muligt at beregne foderforbrug baseret på besættningens størrelse og mælkeudbyttet.

Rapportering om tørvejord er et område under udvikling og er stadig forbundet med større usikkerhed end andre områder. På grund af den relativt høje klimapåvirkning kan den usikkerhed, der er forbundet med tørvejord, have betydelig indvirkning på det samlede rapporterede tal for drivhusgasser. Dataene valideres af eksterne rådgivere understøttet af automatiske kontroller af afvigende statiske udsving for at minimere risikoen for fejl. Alle udsving markeres og skal kontrolleres af klimækspertten, for resultatet af klimatjekket foreligger. Tallene offentliggøres først, når der er gennemført en omhyggelig undersøgelse.

Metoden til beregning af emissioner på gårdniveau udvikler sig hele tiden. I øjeblikket er faktorer, der potentielt kan reducere de samlede nettoemissioner, såsom kulstoflagring på gården og direkte ændret arealanvendelse, ikke inkluderet. IDF 2015

anbefaler, at direkte ændret arealanvendelse medtages i beregningerne. Vores landmænd er forpligtet til at måle effekten af kulstoflagring. Kulstoflagring er en proces, hvor kuldiioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i eksempelvis planter og jord

Basisåret for vores SBTi-mål for scope 3 er 2015. Der er anvendt den samme metode og det samme værktøj som i basisåret, men med forskellige typer data. Basisåret 2015 benytter nationale statistiske data for 2012, som var de bedste tilgængelige data på daværende tidspunkt. Fra 2016 og frem er nationale statistiske data gradvist blevet erstattet af data fra klimamålinger på Arla-gårde. Ændringen blev gennemført for Danmark, Storbritannien og Sverige i 2016, for Tyskland i 2019 og for de øvrige ejerlande i 2020. 2020 var det første år, hvor rapporteringen omfattede hovedparten af Arla-gårdene. Specifikke data for de enkelte gårde er altid ét til to år bagefter, så rapporteringen for 2023 er overvejende baseret på gårddata fra 2022.

Andre usikkerheder vedrører indsamlede emballage- og transportdata fra leverandører. Arla indhenter de nødvendige data hvert kvartal ved at udsende et detaljeret spørgeskema til sine leverandører sammen med en vejledning i, hvordan den tilhørende dokumentation skal udfyldes. Manuelle dataindtastninger fra forskellige kilder udgør en klar risiko for datakvaliteten. Vi har en streng intern valideringsproces i to trin for at minimere risikoen for fejl i rapporteringen.

ENERGIFORBRUG OG ENERGIMIKS

Andelen af vedvarende energi steg til 69% i 2023 mod 52% sidste år. Stigningen var et resultat af nye PPA'er og investeringer i solcelleløsninger på vores anlæg. Den skyldes i mindre grad også køb af certifikater for vedvarende el. Læs mere om, hvordan PPA'er behandles regnskabsmæssigt, på side 121.

Bekymringer over energikrisen efter Ruslands invasion af Ukraine i 2022 førte til investeringer i backupplaner for at muliggøre et skift til olie som alternativt brændstof af hensyn til forsyningskontinuiteten. Backupplanerne er fortsat klar til brug.

Energiforbrug	2023	2022	2021	2020	2019
(1.000 MWh)					
Kul og kulprodukter	-	-	-	-	-
Råolie og olieprodukter	349	454	346	462	492
Naturgas	1.906	1.738	1.723	1.695	1.596
Andre fossile kilder	0	0	0	0	0
Indkøbt eller erhvervet elektricitet, varme, damp eller køling fra fossile kilder	302	420	488	465	628
Samlet energiforbrug fra fossile kilder	2.557	2.612	2.557	2.622	2.716
Samlet energiforbrug fra atomkraft	45	97	185	185	431
Vedvarende energikilder, herunder biomasse, biobrændstoffer, biogas, brint fra vedvarende energikilder osv.	545	554	598	614	624
Indkøbt eller erhvervet elektricitet, varme, damp eller køling fra vedvarende kilder	974	796	611	531	116
Egenproduceret ikke-brændstofbaseret vedvarende energi	4	2	0	0	0
Samlet energiforbrug fra vedvarende kilder	1.523	1.352	1.209	1.145	740
Samlet energiforbrug	4.125	4.061	3.951	3.952	3.887
Andel af vedvarende kilder ud af det samlede energiforbrug (%)	37%	33%	31%	29%	19%

Energiintensitet baseret på nettoomsætning

(1.000 MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Energiintensitet (samlet energiforbrug i forhold til nettoomsætning)¹	302	294	353	371	369

¹ Fra aktiviteter i sektoren med høj klimapåvirkning. Vi opererer i sektoren "Fremstilling af mejeriprodukter", som har en høj klimapåvirkning.

Elforbruget i Europa¹

(1.000 MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Ikke-vedvarende energikilder	329	500	628	621	-
Vedvarende energikilder	730	551	401	412	-
Samlet elforbrug	1.059	1.051	1.029	1.033	-
Andel af vedvarende elektricitet	69%	52%	39%	40%	

¹De historiske tal for vedvarende elektricitet er medtaget i overensstemmelse med den opdaterede metode. Vedvarende energi faldt fra 638 Mwh i 2022, 416 Mwh i 2021 og 428 Mwh i 2020. Det medførte en genberegning af den samlede andel af vedvarende elektricitet.

VI FORTSATTE VORES FREMDRIFT I FORHOLD TIL KLIMAINDSATSEN

hvis det skulle blive nødvendigt. I starten af 2023 anvendte flere produktionsanlæg oliefyr, så 8% af energiforbruget i 2023 kommer fra råolie.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Arlas produktionsanlæg og lagerfaciliteter forbruger energi fra forskellige kilder, herunder biogas, biomasse, naturgas, fjernvarme og elnettet.

Elektricitet fra vedvarende kilder omfatter certifikater for egenproduceret elektricitet fra biogas, indkøbte elcertifikater fra andelshavere og certifikater fra det åbne marked. Arla anvender markedsbaseret regnskabspraksis og indkøber grøn elektricitet i henhold til kontraktlige aftaler, hvilket vil sige certifikater.

Energidata indhentes månedligt og er primært baseret på fakturaoplysninger og automatiske måleraflysninger på det enkelte anlæg, og der er derfor en lav usikkerhed forbundet med disse tal.

Andel af vedvarende energi

Den vedvarende energandel beregnes ved at dividere det samlede forbrug af vedvarende energi med concernens samlede energiforbrug. Arla tager ikke højde for energitab, og derfor er al indkøbt energi inkluderet i tallene. Den solgte energi fratrækkes ikke i beregningen af den vedvarende energandel.

Andel af vedvarende elektricitet

Andelen af vedvarende elektricitet beregnes som andelen af forbrugt elektricitet, både indkøbt og egenproduceret, fra vedvarende energikilder eller vedvarende elcertifikater. Andelen af vedvarende elektricitet følger RE100-retningslinjerne. Nogle Arla-anlæg producerer og sælger overskydende elektricitet. Den solgte elektricitet er fratrukket i beregningen af andelen af vedvarende elektricitet.

I 2023 valgte vi at ændre metoden til beregning af andelen af vedvarende elektricitet, så den er mere i overensstemmelse med RE100-retningslinjerne, og vi har derfor udeladt vedvarende energi i energimikset, som ikke er dækket af kontraktinsturmenter. Historiske tal er medtaget i overensstemmelse med den opdaterede metode.

DYREVELFÆRD

Udvikling i dyrevelfærden

Dyrevelfærd har højeste prioritet for Arlas andelshavere og for Arla som virksomhed. Arla rapporterer derfor om de vigtigste tiltag, som karakteriserer og forbedrer dyrevelfærden. KPI'er for dyrevelfærd omfatter det somatiske celletal, som er en god indikator for sygdom og stress, samt fire indikatorer for køernes fysiske udseende og trivsel.

Dyrevelfærden på gårdniveau kontrolleres gennem eksterne audits, som gennemføres mindst hvert tredje år af vores samarbejdspartner SGS, der er verdensførende inden for kvalitetssikring og audits og specialiseret i dyrevelfærd. Andelen af auditerede gårde i 2023 var 35% svarende til 2.814 audits. En audit kan udløse en opfølgende audit eller aktivitet, afhængigt af resultatet. I tilfælde af alvorlige problemer eller gentagne uregelmæssigheder i forhold til dyrevelfærden indstiller Arla mælkeindvejsningen fra den pågældende gård og kan i ekstreme tilfælde vælge at opsiges medlemskabet. I 2020 opgraderede og standardiserede vi auditprocessen for alle ejerlande for at sikre, at auditørerne følger de samme processer og standarder overalt. Der rapporteres derfor kun data for 2021-2023.

Det gennemsnitlige somatiske celletal på tværs af Arlas geografiske områder forblev uændret med 184.000 celler/ml.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Somatisk celletal (gennemsnit):

De somatiske celler i mælk er primært hvide blodlegemer. Et forhøjet somatisk celletal kan være tegn på betændelse (mastitis) i køens yver, hvilket ud over at medføre smerter og stress hos dyret også sænker mælkekvaliteten. Arla overvåger det somatiske celletal (CT) ved at analysere mælk på bulktankniveau, hver gang der indvejes mælk fra gårdene. Niveaulet rapporteres løbende for at sikre en høj mælkekvalitet. Det rapporterede tal er et vægtet gennemsnit for hele Arlas mælkeindvejning for et bestemt år. Det beregnede somatiske celletal modtages fra forskellige laboratorier på tværs af ejerlandene. Et somatisk celletal over 300 reducerer mælkeprisen til den pågældende gård, mens der betales et tillæg for celletal under 300.

Audit på gårdene og dyrebaserede indikatorer

Dyrevelfærden på alle Arlas gårde auditeres regelmæssigt. Disse audits på gårdene omfatter en omhyggelig kontrol af besætningens sundhed og trivsel, foder og staldforhold i overensstemmelse med principperne og kriterierne i Welfare Quality-projektet[®]. Følgende fire dyrebaserede indikatorer evalueres: fysisk tilstand, mobilitet, renlighed og skader. Indikatorerne er udviklet på grundlag af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer for malkekøer. Audits omfatter rutine-audits (som gennemføres mindst hvert tredje år), stikprøve-audits, opstartsbesøg, fokus-audits og særlige fokus-audits. Auditerede gårde defineres som procentdelen af ejere, der har gennemført mindst én audit i 2023.

Dyrebaserede indikatorer evalueret af auditører

De rapporterede KPI'er i tabellen med dyrevelfærdsindikatorer vedrører andelen af auditerede gårde, hvor der ikke er fundet større problemer i hver kategori. I forbindelse med en audit vurderer auditøren køerne på gården og identificerer eventuelle velfærdsproblemer. Hvis der identificeres problemer, tildeles køerne en score i henhold til Arlas velfærdsindikatorer. Auditøren tildeler dyrene en score fra 0-2 for fire centrale velfærdsindikatorer, hvor 0 betyder ingen identificerede problemer, 1 betyder mindre problemer, og 2 betyder større problemer. Resultaterne rapporteres til Arla. Hvis auditørerne vurderer, at mere end 5% af de udvalgte køer er for tynde, mere end 25% er for snavsede, mere end 15% er lamme, eller mere end 10% har skader, rapporteres dette til Arla som en væsentlig misligholdelse af dyrevelfærden.

USIKKERHEDER OG SKØN

Gårdene auditeres hvert tredje år. Dette har betydning for sammenligningen fra år til år, da det ikke er de samme gårde, som auditeres hvert år.

Politikker og andet

Politikker for bæredygtighedsstrategi

Vores bæredygtighedsstrategi understøttes af vores miljø- og energistyringspolitik og Arlas Green Ambition 2050, som er de vejledende politikker for håndtering af centrale miljøspørgsmål, der skal gøre

Dyrevelfærdsindikatorer

	2023	2022 ²	2021	2020	2019
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	184	184	191	194	196
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	99,1%	98,6%	98,4%	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	99,8%	99,8%	99,5%	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	99,7%	100,0%	100,0%	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	99,9%	99,9%	99,8%	-	-

det muligt for os at nå vores langsigtede bæredygtigheds mål for klimaforandringer, biodiversitet og økosystemer samt ressourceforbrug.

Miljø- og energistyringspolitik og Green Ambition 2050

Vores politikker for modvirkning af klimaforandringer fokuserer på reduktion af drivhusgasemissioner, energieffektivitet og omstilling til vedvarende energi. Vi har endnu ikke inddraget tilpasning til klimaforandringer. Vores Green Ambition 2050 fokuserer på tre centrale emner: bedre klima, ren luft og rent vand samt bedre biodiversitet og økosystemer.

Bedre klima

Vores mål er at reducere de globale drivhusgasemissioner via øget cirkularitet og effektiv ressourceudnyttelse.

Vi tilstræber at opnå dette gennem:

- En betydelig reduktion af vores egne drivhusgasemissioner og emissioner fra mælkeproduktion i overensstemmelse med Science Based Targets-initiativet
- Omstilling til vedvarende energikilder både direkte i driften og i hele værdikæden og gennem ressourceeffektivitet for vand, energi og materialer
- Overvågning og optimering af driften og allokering af kapital til løbende investeringer i bedre energieffektivitet.

Arla tager et stort skridt i overgangen fra fossile brændsler til vedvarende energikilder. Vi sigter mod udelukkende at bruge vedvarende elektricitet på vores produktionsanlæg og kontorer i Europa inden 2025. Det kræver et skift væk fra fossilt kul, olie og gas til vedvarende energikilder som vind, sol, biogas og andre biobrændstoffer. Det gælder elektricitet og

opvarmning på vores gårde og produktionsanlæg, brændstof til transport og emballagematerialer.

Vores Green Ambition 2050 understreger sammen med Arlagården[®] og Arlas Code of Conduct vores omsorg for dyrevelfærd.

Ren luft og vand

Vores mål er at holde kvælstof- og fosforkredsløb i balance og sikre en høj grundvands- og luftkvalitet. Vi vil opnå dette ved at beskytte lokale vandkilder, reducere behovet for at bruge eksternt vand og reducere emissionerne i hele værdikæden.

Vi følger principperne for cirkulær økonomi med fokus på at reducere spild og unødvendigt ressourceforbrug samt genbrug og genanvendelse i overensstemmelse med affaldspyramiden. Det gælder både mælkeproduktion, emballage, vandforbrug og kulstof-, kvælstof- og fosforkredsløbet. Vi tilstræber ikke mindst at anvende flere genanvendte materialer i vores emballage for at øge mængden af genanvendelig emballage.

Bedre biodiversitet og økosystemer

Den faldende biodiversitet truer vores fremtidige velfærd og kan have uoprettelige konsekvenser for vores planet. Vi vil skabe og bidrage til lokale landbrugslandskaber med større biologisk mangfoldighed, robusthed og tilgængelighed.

Hvis vi skal nå vores mål, er det afgørende, at vi har stærke partnerskaber i hele værdikæden og på tværs af værdikæder. Vi kan ikke nå vores grønne ambitioner alene. Vi er afhængige af samarbejds viljen hos og samarbejdet med både forskere, videnskabsfolk, leverandører og kunder om at finde nye teknologier og løsninger, som kan skabe fremtiden for bæredygtig mejeriproduktion.

Dyrevelfærd

Arlagården[®], Arlas Code of Conduct og vores Green Ambition 2050 understreger vores fokus på dyrevelfærd. Vi prioriterer bedre dyresundhed på gårdene med en ansvarlig mælkeproduktion af høj kvalitet, som fremmer overgangen til en bæredygtig mejeribranche.

EU-taksonomi

EU's taksonomiforordning (EU) 2020/852 har til formål at øge gennemsigtheden og give en videnskabelig definition af begrebet "bæredygtig". Den stiller forskellige rapporteringskrav til virksomhederne med fokus på omsætning, driftsudgifter (OpEx) og kapitaludgifter (CapEx). Endvidere kræves der en vurdering af virksomhedernes overholdelse af screeningskriterierne og berettigelse til at blive omfattet af EU's taksonomiforordning. Føde- og drikkevareindustrien er lige nu ikke omfattet af forordningen, hvilket betyder, at 0% af omsætningen er omfattet for Arlas vedkommende. Analysen af driftsudgifter og kapitaludgifter er blevet igangsat, men vi planlægger ikke at forhåndsimplementere elementerne før 2025, når rapporteringen bliver obligatorisk som en del af EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering.

Carbon pricing

I Arla bruger vi en "carbon pricing"-model til at inddrage CO₂-aftryk i investeringsbeslutninger, som overstiger 500.000 EUR. Målet er at gøre investeringer med et positivt CO₂-aftryk attraktive. Vores nuværende carbon price er 90 EUR/ton CO₂e. Denne carbon price opdateres én gang om året som det vægtede gennemsnit af den etårige gennemsnitlige EU ETS-pris og den etårige gennemsnitlige vægtede GoO-certifikatpris. Vores carbon pricing følger vores interne standarder og er ikke tilpasset screeningskriterierne i EU-taksonomien.

Risici og muligheder

KLIMARELATEREDE RISICI OG MULIGHEDER

IDENTIFIKATION OG VURDERING AF ARLAS VIGTIGSTE KLIMARELATEREDE RISICI OG MULIGHEDER ER AFGØRENDE FOR EN SUCCESFULD EKSEKVERING AF VORES KLIMASTRATEGI.

Vi kortlægger og vurderer klimarelaterede risici og muligheder ved hjælp af vores generelle dobbelte væsentlighedsvurdering (se side 30-32) og gennemfører en scenarieanalyse med inddragelse af både vores concern-ledelse og bestyrelse i processen. Disse ledelsesorganer gennemgår de klimarelaterede risici én gang om året, uafhængigt af hinanden.

Den årlige gennemgang af klimarelaterede risici og muligheder følger anbefalingerne fra Task Force for

Climate-related Financial Disclosures (TCFD). I vurderingen af klimarelaterede overgangsrisici i overensstemmelse med ESRS E1-kravene tager Arla højde for et strengt reguleringsscenario med overholdelse af Paris-aftalens mål om at holde den globale opvarmning på 1,5 °C. Vi tager i et sådant scenario udgangspunkt i de strengest mulige lovgivningsmæssige rammer i Europa, hvor vi har vores kerneforretning. Det betyder eksempelvis høj beskatning af CO₂e-emissioner, strenge naturbeskyttelseslove, som forbyder bestemte former for arealanvendelse eller landbrugsaktiviteter samt obligatorisk klima- eller næringsindholdsmærkning for fødevarer. Tidshorisonten for overgangsrisici er angivet til udløbet af den aktuelle strategiperiode (2026) for at tilpasse den klimarelaterede risikovurderingsmetode til vores generelle virksomhedsramme for risikostyring (se

side 25-27). De lovgivningsmæssige rammer både nationalt og i EU forventes at ændre sig dynamisk, så vurderingen af sandsynligheden for potentielle økonomiske effekter af overgangsrisici og -muligheder på mellemlang og lang sigt er for usikker til at kunne indgå effektivt i Arlas klimaplanlægning. Der er derfor ikke foretaget en sådan vurdering.

I forhold til fysiske klimarelaterede risici overvejede vi forskellige RCP-klimascenarier¹: RCP 2.6, RCP 4.5 og RCP 8.5. I overensstemmelse med ESRS E1 præsenterer vi i denne rapport resultaterne af et worst case-scenario (RCP 8.5) med en global opvarmning på 2 °C i 2050. Analysen, som blev udført på baggrund af de nyeste videnskabeligt dokumenterede metoder (se Guzman-Luna et al. 2021), fokuserede på, hvordan et bestemt niveau for global opvarmning ville påvirke mejerisektoren i vores syv mælkeproducerende lande i Europa.

Mælk er vores vigtigste råvare, og mælkeproduktion er det element i vores værdikæde, som er mest sårbart over for negative påvirkninger fra klimaforandringer, mens vores øvrige produktion er mere modstandsdygtig over for sådanne ændringer. Tidshorisonten for den fysiske risikovurdering er 2050 (langsigtet) i overensstemmelse med TCFD-metoden. Klimaforskere fokuserer generelt på klimaforandrings

indvirkning på miljøet fra 2050 eller senere, og derfor vil en vurdering af den kortsigtede (indtil 2026) og mellemlange indvirkning (indtil 2035) på mælkeproduktionen i Europa mangle den nødvendige videnskabelige evidens. Arla besluttede derfor at fokusere på de langsigtede konsekvenser af klimaforandringerne.

Sidstnævnte identifikation og vurdering af risici bygger blandt andet på en vurdering af vores afhængighed af klimaforandringer. I Arla arbejder vi på at overgå fra fossil energi til vedvarende energi. Vi er dog på nuværende tidspunkt stadig afhængige af fossilbaseret energi både i produktionen og til emballering af vores produkter. Vi er desuden afhængige af vores landmænds mælkeproduktion.

På grund af usikkerhed omkring den fremtidige lovgivning har Arla ikke kunnet kvantificere den potentielle finansielle effekt af klimarelaterede risici og muligheder og anvender i stedet en kvalitetsskala, som går fra moderat til kritisk, til at illustrere den forventede indvirkning. De kvalitative tærskelværdier, der anvendes til vurdering af klimarelaterede risici og muligheder, er ikke de samme tærskelværdier som dem, der anvendes til den globale risikovurdering, der er beskrevet på side 25-27.

¹ RCP'er er scenarier udviklet af IPCC baseret på globale klimamodeller med forskellige temperaturresultater.



Overgangsrisici

- A. Regler, der skal reducere emissioner fra produktionen
- B. Regler, der skal reducere emissioner fra landbruget
- C. Regler om arealanvendelse
- D. Regler om dyrevelfærd
- E. Mærkning af miljøaftryk og oprindelse på produkter
- F. Ændrede kostråd og trends

Fysiske risici

- G. Ekstreme vejrforhold

	Beskrivelse af risikotyper	Risikoudvikling	Kategori	Mulig indvirkning	Forebyggende handlinger
A	Regler, der skal reducere emissioner fra produktionen Danmark har indført en emissionsafgift på industrivirksomheder. Dette vil påvirke Arlas drift. Det er muligt, at andre lande vil følge Danmarks eksempel og indføre lignende afgifter eller anvende andre reguleringsværktøjer for at reducere udledningerne i fremtiden.	 Faldende	Lovgivningsmæssig risiko	<ul style="list-style-type: none"> Øgede produktionsomkostninger i lande, der regulerer CO₂e, eksempelvis gennem en CO₂e-afgift. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi reducerer løbende vores CO₂-aftryk i produktionen. Vores SBTi-mål er at reducere scope 1- og 2-emissionerne med 63% inden 2030. Vi har også et mål om udelukkende at bruge grøn elektricitet i hele vores europæiske drift inden 2025.
B	Regler, der skal reducere emissioner fra landbruget Regeringen har sat et mål om at indføre en CO ₂ -afgift på udledningen af metan og dinitrogenoxid fra landbruget. EU drøfter også et ETS-system (Emission Trading System) for emissioner fra landbruget.	 Stigende		<ul style="list-style-type: none"> Vores andelshaveres produktionsomkostninger vil stige betydeligt, hvilket kan have en negativ indvirkning på mælkemængderne og forårsage problemer med at skaffe råvarer. 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion af emissionerne på gårdniveau er en del af vores forretningsstrategi. Landmændene yder en konstant indsats for at reducere emissionerne og belønnes for deres klimatiltag gennem tillægsmodellen for bæredygtighed.
C	Regler om arealanvendelse Forslag på EU-plan om at reducere emissionerne fra arealanvendelse omfatter genopretning af tørvejord og øget skovbrug. Nationale initiativer til forbedring af vand- og luftkvaliteten kan også nedbringe antallet af husdyr på vores kernemarkeder.	 Faldende		<ul style="list-style-type: none"> Disse regler ville betyde, at der er mindre jord til at producere foder til køerne, så der er risiko for, at besætningsstørrelse og mælkemængder falder. En reduktion af antallet af husdyr vil også påvirke mælkemængderne negativt. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi indsamler data gennem vores klimatjek og analyserer resultaterne for at forstå den potentielle virkning af disse regler, så vi bedre kan hjælpe vores landmænd med relevante løsninger. Arla har også forpligtet sig i forhold til skovrydning og konvertering.
D	Regler om dyrevelfærd Dyrevelfærd hænger uløseligt sammen med emissionsintensiteten fra de produkter, der kommer fra dyrene. Det har medvirket til, at nogle europæiske lande, herunder Tyskland, har indført strengere regler for dyrevelfærd med et tilhørende gebyr, mens EU også er i gang med at gennemgå den nuværende dyrevelfærdsløvgivning for at sikre, at den afspejler den nyeste videnskabelige evidens.	 Faldende		<ul style="list-style-type: none"> En strengere EU-lovgivning vil påvirke vores landmænd med hensyn til øgede investeringsniveauer. 	<ul style="list-style-type: none"> Arlas landmænd er generelt foregangsmand for god dyrevelfærd gennem deres omfattende arbejde med Arlagården® de sidste 20 år.
E	Mærkning af miljøaftryk og oprindelse på produkter Regeringerne og EU overvejer i stigende grad at indføre obligatorisk bæredygtighedsmærkning, herunder af CO ₂ -aftryk, oprindelsesland og ernæring.	 Stigende		<ul style="list-style-type: none"> Obligatorisk oprindelsesmærkning vil øge kompleksiteten af vores aktiviteter og reducere effektiviteten, da vi modtager mælk fra syv europæiske lande. CO₂- og ernæringsmærkning, der oversimplificerer kompleksiteten i en bæredygtig og næringsrig kost, kan fejlagtigt få forbrugerne til at vælge mejeriprodukter fra. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi er i gang med at udvikle metoder, processer og systemer, som kan beregne miljøaftrykket for vores produkter. Vi undersøger også mulighederne for at skalere vores nuværende kapacitet til at sortere forskellige typer mælk for at imødekomme potentielle lovkraav om oprindelsesmærkning.
F	Ændrede kostråd og trends Nationale kostråd kan reducere det anbefalede indtag af animalske fødevarer baseret på bekymringer om deres CO ₂ -aftryk og ignorere deres ernæringsmæssige bidrag.	 Stabilt niveau	Forbrugerrisiko	<ul style="list-style-type: none"> Skoler og andre institutioner vil måske ændre deres tilbud til børn og unge, hvilket kan have en langsigtet effekt på deres foretrukne kost. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi fortæller om de ernæringsmæssige fordele ved mejeriprodukter i skolerne, og vi inspirerer hundredtusindvis af mennesker gennem vores opskriftssider og sider på sociale medier.
G	Ekstreme vejrforhold Hedebølge, tørke, oversvømmelse og andre ekstreme vejrforhold bliver stadig mere almindelige på grund af klimaforandringer. En anden konsekvens af klimaforandringer for landbrugssektoren er nye dyresygdomme og skadedyr.	 Stabilt niveau	Fysisk risiko	<ul style="list-style-type: none"> Ekstreme vejrforhold kan påvirke udbytter negativt og skabe driftsforstyrrelser eller problemer i distributionsinfrastrukturen. Hedebølger er særligt skadelige for køernes produktivitet og kan påvirke mælkemængderne. 	<ul style="list-style-type: none"> Vores vigtigste mælkeproducerende lande er relativt modstandsdygtige over for ekstreme vejrforhold, men vi arbejder sammen med vores andelshavere for at få en bedre forståelse og afbøde virkningerne af de ændrede vejrforhold.

BIODIVERSITET OG NATUR



Indkøbte afskovnings- og konverteringsfrie råvarer

2023

Fremskridt i forhold til målet

Mål for værdikæden

SOJA (FODER)

27%

27%

2025

100%

[Læs mere på side 47.](#)

PALMEPRODUKTER (FODER OG INGREDIENSER)

43%

43%

2028

100%

[Læs mere på side 47.](#)

SKOVFIBRE (EMBALLAGE OG ENERGI)

96%

96%

2025

100%

[Læs mere på side 47.](#)

Påvirkning

ARLAS
AKTUELLE
PÅVIRKNINGSKOVRYDNING OG
AREALANVENDELSE

27%	Volumenandel af soja
43%	Volumenandel af palmeprodukter
96%	Volumenandel af skovfibre

VANDKVALITET

JORDBUNDS-
FORHOLD

2023

Miljøambitioner

ARLAS
AMBITION
FOR 2025

100%

Afskonnings- og
konverteringsfri¹

Skovrydning defineres som tab af naturskov som følge af omlægning til landbrug eller anden ikke-skovmæssig arealanvendelse, omlægning til en plantage eller alvorlig eller vedvarende forringelse.

Konvertering defineres som ændring af et naturligt økosystem til anden arealanvendelse eller omfattende ændring i et naturligt økosystems artssammensætning, struktur eller funktion.

¹ Dækker direkte mængder indkøbt af Arla og indirekte mængder, som indgår i foder indkøbt globalt af landmænd på gårdene. Målet gælder for skovfibre, soja og palmeprodukter i foder og ingredienser. I forhold til anvendte palmeprodukter i foder forlænger vi fristen for at eliminere konvertering til udgangen af 2028. Dette gælder udelukkende andre typer konvertering end skovrydning. Der anvendes ingen kompensation for biodiversitet i forhold til målet om afskonnings- og konverteringsfrie indkøb.

Politikker

[Ansvarlig indkøbspolitik for palmeprodukter](#)

[Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere](#)

[Ansvarlig indkøbspolitik for soja](#)

[Miljø- og energistyringspolitik og Green Ambition 2050](#)

[Politik for ansvarligt indkøb af skovfibre](#)

Strategi

STRATEGI FOR
BIODIVERSITET
OG NATUR

minimere emissioner i hele værdikæden for at bevare adgangen til rent vand.

Hvis vi skal nå vores mål, er det afgørende, at vi har et stærkt samarbejde i hele værdikæden og på tværs af brancher.

Alle Arla-landmænd har forpligtet sig til at bevare og forbedre naturen og biodiversiteten på deres gårde og til at fremme landbrugsmetoder, der øger kulstoflagringen i jorden. Vi undersøger løbende tiltag, som kan understøtte naturlige økosystemer, for eksempel græs og tørvemoser, og skabe et robust og tilgængeligt lokalt landbrugsskabel med større diversitet. Men vi vil også drage omsorg for miljøet, når vi indkøber ingredienser, som skal transporteres over store afstande.

Uden omhyggelig styring kan produktion af næringsrige kvalitetsmejeriprodukter sætte naturen under pres. I Arla anerkender vi, at vi har en medfødt afhængighed af naturen i alle trin af værdikæden.

Dette er mest tydeligt på gårdene, hvor miljøets cyklusser og processer, herunder subtile interaktioner mellem mange forskellige arter, tilvejebringer vigtige naturressourcer som vand, foder, næringsstoffer og luft.

I Arla mener vi, at det er afgørende for et bæredygtigt landbrug, at det er i symbiose med naturen. Bekæmpelse af klimaforandringer skal altid gå hånd i hånd med bekæmpelse af tab af biodiversitet – begge dele er afgørende for vores planet.

Vi fokuserer på aktiviteter, der efterlader vores gårde bedre og sundere til den næste generation, og vi gennemfører praktiske tiltag, som beskytter naturen, ikke kun på vores egne gårde, men over hele kloden.

Vores tilgang til biodiversitet fokuserer på at beskytte regionale vandkilder og

Tiltag og ressourcer

AFSKOVNINGS- OG KONVERTERINGSFRIT

Indsats for afskovnings- og konverteringsfrie indkøb

Ødelæggelse af værdifulde naturlige miljøer på grund af påvirkning fra landbruget er en global krise, som kræver nøje gennemtænkt handling og samarbejde på alle trin i værdikæden.

Skovrydning bidrager i væsentlig grad til klimaforandringer, fordi der frigives drivhusgasser til atmosfæren, som ellers ville være blevet lagret i biomasse over og under jorden. Indsatsen i vores værdikæder er et af vores vigtigste virkemidler til at dæmme op for tab af biodiversitet og skabe en positiv indvirkning på naturen, klimaet og mennesker.

Arla har forpligtet sig til at sikre, at vores direkte og indirekte brug af primære risikoråvarer (palmeprodukter, soja og skovfibre) er afskovnings- og konverteringsfri inden udgangen af 2025.

Forpligtelsen omfatter palmeprodukter, soja og fibre, som Arla indkøber, samt soja og palmeprodukter, som indgår i dyrefoder, der anvendes på Arlas gårde. Læs mere på side 50-51. Arla vil fokusere sin indsats på disse produkter for at sikre maksimal miljøeffekt.

Både soja og palmeprodukter anvendes som ingredienser i vores produkter samt i kvægfoder, mens skovfibre anvendes i emballage og til energiproduktion. Vores konverteringsindsats omfatter også andre naturlige økosystemer, herunder græsarealer, vådområder, sumpe og tørvemoser, og ikke kun skove.

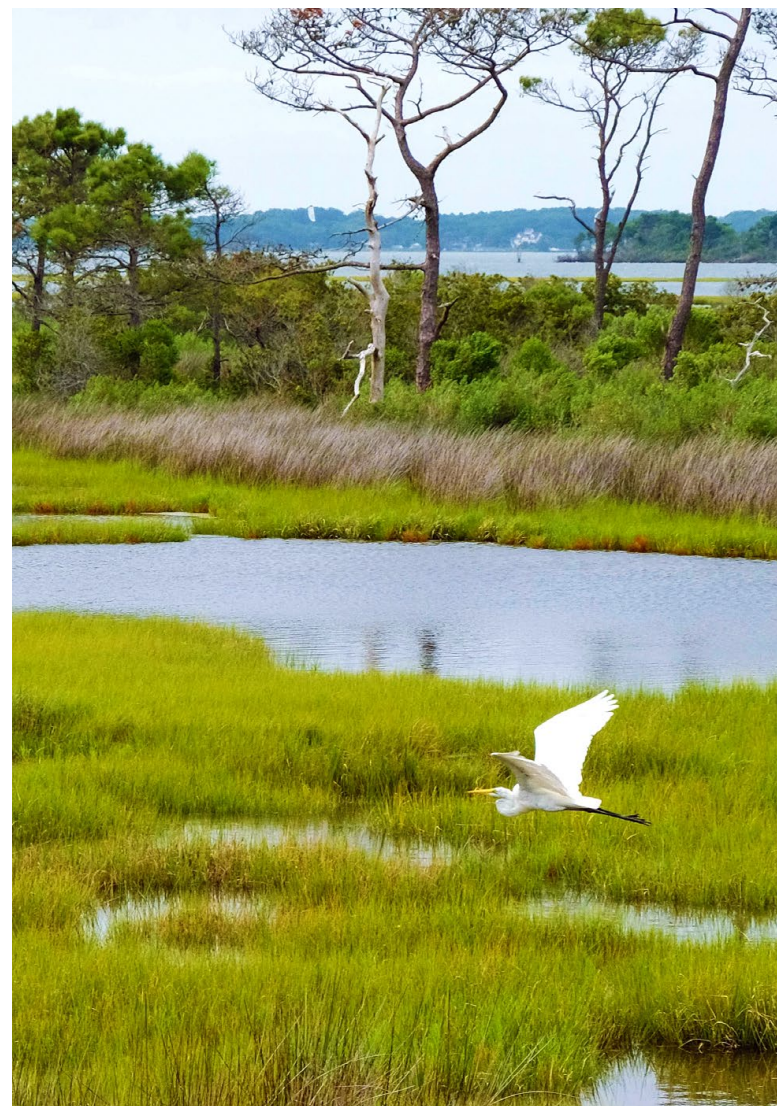
Arla anvender definitionerne på afskovning og konvertering (DCF – Deforestation and Conversion Free) fra Accountability Framework-initiativet, som anbefales af Science Based Targets-initiativet.

Samarbejde er afgørende

Vi har etableret indkøbspolitikker for relevante råvarer i overensstemmelse med indsatsen for afskovnings- og konverteringsfrie indkøb. Vi vil kommunikere de opdaterede indkøbspolitikker til vores direkte leverandører og gøre



11 point i Arlas tillægsmodel svarer til 0,33 EUR-cent pr. kg mælk, der udbetales til Arla-landmænd, som reducerer brugen af soja eller bruger skovrydningsfri soja.



levering af afskovnings- og konverteringsfrie produkter til et krav for vores leverandører efter 2025. Vi er i dialog med leverandørerne for at identificere huller i forhold til vores mål, så vi kan sætte ind, hvor det er nødvendigt.

Vi søger at inspirere til forandring på gårdniveau ved at støtte landmændene i deres indsats for at eliminere risici for skovrydning og konvertering i forbindelse med foder, der forbruges på gårdene.

Arla samarbejder samtidig med relevante industripartnere og andre interessenter om at nå vores mål og skalere effekten.

I forhold til vores andelshaveres brug af foder opfordrer Arla landmændene til at bruge skovrydningsfri soja eller reducere brugen af soja via tillægsmodellen for bæredygtighed. Det spiller en central rolle i bestræbelserne på at opfylde Arlas forpligtelse om afskovnings- og konverteringsfri soja, at fodersoja nemt kan dokumenteres, så det er muligt at afdække afskovningsrisikoen. I 2023 var den gennemsnitlige score i forhold til bæredygtigt foder i tillægsmodellen 10. Det betød, at landmændene fik udbetalt 20 millioner EUR for de sidste seks måneder af året.

INDSATS FOR MERE NATUR

Første globalt tilpassede ramme for regenerativt landbrug

Arla forpligtede sig i 2023 sammen med andre af verdens førende andels-selskaber og virksomheder i føde- og drikkevareindustrien til en ny global ramme for overgangen til regenerative landbrugsmetoder.

Det særlige branchesamarbejde "Regenerating Together Programme" har således for første gang en global tilpasset definition på regenerativt landbrug.

Regenerativt landbrug fokuserer på at forbedre jordbundens sundhed, afbøde klimaforandringer og fremme biodiversiteten og samtidig fastholde et levedygtigt landbrug gennem en retfærdig omstillingsproces.

Regenerativt landbrug har de seneste år tiltrukket sig stor opmærksomhed fra producenter, detailhandlere, forskere og forbrugere som en af løsningerne på klimaforandringer og tab af biodiversitet. Der har dog indtil nu ikke været en universel definition på tilgangen.

Halvdelen af verdens landbrugsjord er allerede forringet, og der er samtidig behov for 70% mere mad inden 2050, så der er et presserende behov for at ændre landbrugspraksis af hensyn til den fremtidige fødevarer sikkerhed. Rammen er udviklet, så den er praktisk at bruge på gårdene og understøtter landmændenes omstilling til regenerativt landbrug. Den vil gøre det muligt for landmænd overalt i verden at samarbejde med partnere i forsyningskæden om at opnå målbare resultater inden for regenerativt landbrug, samtidig med at branchen kan omsætte det ofte tvetydige begreb regenerativt landbrug til håndgribelige initiativer på gårdniveau.

Pilotprojekt om regenerativt landbrug

I Arla ser vi frem til at være med til at skabe fremtidens regenerative landbrug i vores andelselskab. Vi er derfor

begyndt at teste på vores 24 pilotgårde, så vi kan lære, hvordan regenerative landbrugsmetoder kan anvendes på vores mælkeproducenters gårde. Det fireårige program blev lanceret i 2022 og løber indtil udgangen af 2025.

Pilotgårdene modtager uddannelse og vejledning i at bruge forskellige regenerative metoder og hjælper med at indsamle data for at forstå og dokumentere, hvordan disse metoder kan påvirke jordens sundhed, biodiversitet, økosystemprocesser, indtjeningen på gårdene og landmændenes trivsel. Det er vores ambition at sikre, at resultater og læringspunkter kan bruges som inspiration for alle andelselskabets 7.999 landmænd og som styringspunkt for vores bæredygtighedsstrategi gennem inddragelse af både konventionelle og økologiske gårde på tværs af de lande, som deltager i projektet, og gennem indsamling af erfaringer og data.

Innovation Farm Network- og Nature-projektet i Sverige

Arla har forskellige tilgange til at samarbejde med vores gårde om at fremskynde fremskridt på gårdniveau og støtte vores andelshavere i at skabe fremtidens mejeri. Vi har derfor etableret et netværk af innovationsgårde for at fremhæve vores aktiviteter på gårdene og vise, hvordan Arla går forrest inden for bæredygtig mælkeproduktion, både nu og i fremtiden.

24

Antallet af pilotgårde, hvor vi er begyndt at teste og lære, hvordan regenerative landbrugsmetoder kan anvendes på vores andelshaveres gårde



Vi har innovationsgårde i Storbritannien, Danmark, Sverige og Tyskland med det formål at skabe videnskabelig evidens og teste nye koncepter og teknologi samt inspirere og fremme partnerskaber i mejeribranchen, så vi kan udvikle de nødvendige løsninger og blive mere bæredygtige og klimaneutral inden 2050.

Natur og biodiversitet er et fælles tema for innovationsgårdene, og på vores innovationsgård i Sverige har vi taget hul på et projekt, som skal genoprette åbne naturtyper og fremme biodiversitet på gårdene. Vi afventer i øjeblikket også de endelige resultater af et eDNA-projekt (miljø-DNA), som skal undersøge og vurdere brugen af eDNA-teknologi til at måle biodiversitet på gårdniveau.



MELKUNIE

Landmænd, der leverer mælk til vores brands Arla® Organic og Melkunie®, vil plante 125.000 hjemmehørende træer og buske i løbet af de kommende år.

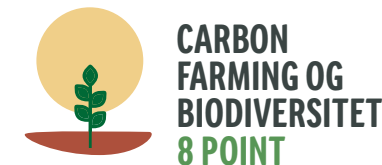
ReNature-projekt i Holland

Vi indgik i år et nyt samarbejde med to uafhængige organisationer i Holland, som begge arbejder for at beskytte naturen. Det betyder, at de landmænd, der leverer mælk til vores brands Arla Organic og Melkunie, med start fra vinteren 2023 og over de kommende år vil plante 125.000 hjemmehørende træer og buske.

Landmændene modtager en skræddersyet plantnings- og forvaltningsplan for at maksimere indvirkningen på biodiversiteten på deres gårde og den omkringliggende jord. Når træerne og buskene er plantet, får landmændene klar rådgivning om, hvordan de skal passe og vedligeholde planterne i mindst 10 år. Det sikrer, at planterne får tid til at vokse og udvikle sig, så de kan bidrage til at forbedre biodiversiteten og lagre CO₂ både nu og i fremtiden. Ambitionen er at udbrede projektet til andre lande, hvor Arla har mælkeproducenter, baseret på de indhentede erfaringer og resultater.

Biodiversitet og jordbundsundersøgelser

I 2023 gennemførte vi for anden gang kontroller med gårdenes biodiversitet og jordens sundhed sideløbende med klimatjekket. Ligesom første gang blev landmændene spurgt om, hvilke tiltag de allerede havde gennemført på gårdene for at fremme biodiversitet og jordens sundhed.



8 point svarer til 10% af den samlede mulige score i Arlas tillægsmodel for bæredygtighed

Derudover gav vi denne gang også ejerne mulighed for at måle seks specifikke indikatorer for jordens sundhed, herunder antallet af regnorme og jordens nedslivningshastighed.

Som tidligere var det obligatorisk at udfylde spørgeskemaet for Arlas økologiske gårde og frivilligt for de konventionelle gårde. Deltagelse i egenkontrollen belønnes nu med 1 point i tillægsmodellen for bæredygtighed, og 72% af de konventionelle gårde deltog i undersøgelsen.

Landmændene optjente i gennemsnit 5 point i tillægsmodellen for bæredygtighed for deres indsats for at bevare biodiversiteten og carbon farming. Der blev udbetalt i alt 9 millioner EUR til landmændene for de sidste seks måneder af 2023.

Fremskridt i forhold til målene

AFSKOVNINGS- OG KONVERTERINGSFRIE FORSYNINGSKÆDER

Arla vil sikre, at vores direkte og indirekte brug af primære risikoforvarer (palmeprodukter, soja og skovfibre) er afskovnings- og konverteringsfri inden udgangen af 2025. Det omfatter direkte palmeprodukter og soja i Arlas ingredienser og indirekte soja og palmeprodukter, som indgår i foder, der anvendes på Arlas gårde, samt skovfibre, der anvendes til emballage og energiproduktion. Arla forlænger fristen for at eliminere andre former for konvertering (end skovrydning) i forhold til palmeprodukter til udgangen af 2028 på grund af stor usikkerhed om tilgængeligheden af dokumenteret konverteringsfrie palmeprodukter i foder.

I 2023, som er det første år, hvor vi rapporterer disse data, anslås det, at 27% af sojen, 43% af palmeprodukterne og 96% af skovfibre i Arlas forsyningskæder opnår DCF-status. Soja i foder udgør 99,6% af de samlede mængder i Arlas forsyningskæde, mens palmeprodukter i foder udgør 46%.

ANVENDT REGNSKABS PRAKSI

Afskovning defineres som tab af naturlig skov som følge af omlægning til landbrug eller anden ikke-skovbrugsmæssig arealanvendelse, omlægning til plantage eller alvorlig eller vedvarende forringelse. Konvertering er ændring af et naturligt økosystem til en anden arealanvendelse eller omfattende ændring i et naturligt økosystems arts sammensætning, struktur eller funktion. Naturlige økosystemer omfatter eksempelvis græsarealer, vådområder og tørvemoser. Arla anvender definitionerne fra Accountability Framework-initiativet, som anbefales af Science Based Targets-initiativet (SBTi).

Forpligtelsens omfang

Arla fokuserer på de mest relevante risikoforvarer, palmeprodukter, soja og skovfibre, fordi disse råvarer prioriteres højest i værdikæden i forhold til målet om afskovnings- og konverteringsfrie råvarer.

Soja i foder og ingredienser omfatter alle sojabaserede produkter og biprodukter, herunder sojamel, sojakager, sojaskaller og sojaolie. Palmeprodukter i foder og

ingredienser omfatter alle palmebaserede produkter og biprodukter, herunder palmeolie, palmekerner og andre biprodukter. Soja og palmeprodukter, som anvendes i mælkeerstatninger, er ikke medtaget. Skovfibre omfatter alle træ- og skovfibre-baserede materialer, som Arla indkøber til emballagekomponenter, energiproduktion og kontormaterialer.

Alle Arlas aktiviteter inden for alle geografiske områder, herunder i datterselskaber som eksempelvis Arla Foods Ingredients, samt Arlas andelshaveres gårde er omfattet af forpligtelsen. Det omfatter kontraktproducenter og partnerskaber, hvor Arla har bestemte indflydelse, samt ikke-ejermælk.

Alle virksomheder/partnere/forhandlere (samlet kaldet leverandører), både direkte og indirekte, er omfattet af Arlas forpligtelse i forhold til DCF. Direkte leverandører omfatter leverandører, hvor Arla indkøber ingredienser og skovfibre til vores drift, mens indirekte leverandører omfatter tredjepartsleverandører samt parter, der leverer foderprodukter til gårde, hvor Arla indkøber mælk. Den seneste skæringsdato på koncernniveau var 31. december 2020 (hvorefter afskovning eller konvertering medfører, at et bestemt område eller en bestemt produktionsenhed ikke overholder DCF-kravet). Dette er i overensstemmelse med EU's forordning mod skovrydning. Nogle varer kan være underlagt tidligere skæringsdatoer afhængigt af indkøbsregionen, den nationale lovgivning eller certificering. Disse er beskrevet i vores ansvarlige indkøbspolitikker for palmeprodukter, soja og skovfibre.

Definition af DCF

I overensstemmelse med retningslinjerne fra Accountability Framework-initiativet betragter Arla soja, palmeprodukter og skovfibre som afskovnings- og konverteringsfri, når de er fysisk segregeret og certificeret eller verificeret som DCF, økologisk fremstillet eller stammer fra områder, der ikke er højrisikoområder ifølge WWF Deforestation Fronts 2021. Det betyder, at Arla kun rapporterer segregerede chain of custody-modeller som DCF. Chain of custody-modeller uden fysisk adskillelse, herunder book and claim-modeller (soja- eller palmekreditter) og massebalancemodeller, accepteres ikke. Arla accepterer kun certificeringsorganer med tilstrækkelig høje standarder, der opfylder kriterierne for afskovning og konvertering som angivet af SBTi og Accountability Framework-initiativet: RTRS, Pro Terra, Soy Europe og Donau Soya for soja, RSPO og ISCC Plus for palmeprodukter og FSC, PEFC og SFI for skovfibre, når der indkøbes kontrolleret træ fra

lavrisikoområder. Økologisk soja til ingredienser eller i foder, der anvendes på økologiske gårde, betragtes som DCF, fordi den stammer fra økologiske lavrisikoforsyningskæder. Selv om kreditter/book and claim-modeller ikke opfylder DCF-kravene, køber Arla RTRS- og RSPO-kreditter til dækning af sojamængder og palmeprodukter, hvor risikoen for afskovning og konvertering ikke er kendt.

Foder

Oplysninger om anvendte mængder soja og palmeprodukter i foder indsamles i forbindelse med klimatjekket og vedrører gårdenes brug af foder i regnskabsåret 2022. Arlas DCF-forpligtelse omfatter også kontraktmælk (ikke-ejermælk), men der indsamles ikke direkte data om de tilhørende foder-mængder. I stedet estimeres mængderne af soja og palmeprodukter til ikke-ejermælk ud fra mængderne af fedt- og proteinkorrigeret mælketørstof (FPCM) ved hjælp af en foderkonverteringsfaktor baseret på gennemsnitlige klimatjekdata for hvert marked eller branchegennemsnittet for andre markeder, der leverer Arla-mælk.

For at bestemme andelen af DCF-soja og -palmeprodukter i foder på hvert marked indsamler Arla aggregerede brancheoplysninger for det enkelte marked, da det lige nu ikke er muligt at spore foder indkøbt på gårdene tilbage til leverandørvirksomheden eller videre. Data om soja i foder for 2022 leveres af forskellige brancheforeninger for foderstoffer, herunder Dansk Korn og Foder (DAKOFØ) i Danmark og Foder och Spannmål i Sverige. Data for Tyskland kommer fra det tyske landbrugsministerium (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung), og data for Storbritannien kommer fra UK Roundtable for Sustainable Soy. Disse brancheoplysninger anvendes på de fysiske mængder anvendt soja på hvert marked samt på anslåede mængder i relation til ikke-ejermælk. Der er ikke medtaget branchedata for soja for Luxembourg, Holland og Belgien. I forhold til indholdet af palmeprodukter i foder anses alle mængder for at have en 'ikke kendt' risiko for skovrydning på grund af manglende pålidelige data på nuværende tidspunkt.

Ingredienser og skovfibre

Mængderne af soja, palmeprodukter og skovfibre, som Arla indkøber direkte, afspejler forbruget i regnskabsåret 2023 og indsamles i løbet af året via Arlas interne indkøbssystemer. Arla fastlægger DCF-niveauet for disse råvarer baseret på leverandørundersøgelser kombineret med direkte anmodninger

om oprindelsesdokumentation og/eller -certifikater. I forhold til fibre, som anvendes i emballage, kommer mindst 95% fra leverandører, som er omfattet af DCF-rapportering. Af de 213 leverandører, som blev anmodet om at fremlægge DCF-dokumentation, valgte 88% at svare. Mængder fra leverandører, som ikke har svaret, anses for at have en 'ikke kendt' risiko for skovrydning. Tal for anvendte skovfibre-mængder i kontormaterialer indsamles kun fra Arlas hovedkontorer (Viby, Leeds, Stockholm).

Kakao

Kakao er ikke omfattet af Arlas rapporteringsforpligtelse om afskovnings- og konverteringsfrie indkøb, men vores politik er at bruge 100% UTZ/Rainforest Alliance-certificeret kakao til vores brandede produkter, og vi fortsætter med at forfølge dette mål. Vi vil i løbet af det kommende år tage stilling til, om kakao potentielt skal indgå i Arlas DCF-ambition.

USIKKERHEDER OG SKØN

De indsamlede mængder i forbindelse med klimatjekkene i 2023 vedrører gårdenes forbrug af foder i regnskabsåret 2022 og varierer fra gård til gård. Mængden af soja og palmeprodukter fra det fåtal af andelshavere, som ikke indsender klimatjekdata, tages ikke i betragtning i rapporteringen i forhold til dette mål.

Rapportering om niveauet af afskovnings- og konverteringsfrie forsyningskæder for råvarer er et område under udvikling i mejeribranchen og er behæftet med en vis usikkerhed. Selv om Arla gør fremskridt i forhold til at forbedre gennemsigtheden i forsyningskæderne, er de fysiske mængder for klimatjekkene på de enkelte markeder og de beregnede mængder fra ikke-ejer mælk beregnet ud fra brancherelaterede gennemsnitsdata om niveauet for DCF-soja og -palmeprodukter i foder. Det resulterer sandsynligvis i et konservativt skøn over andelen af DCF-soja og -palmeprodukter, idet branchedataene omfatter alle strømme af råvarer, uden at der skelnes mellem økologisk og konventionel GMO-holdig/GMO-fri soja, som bidrager til afskovning og konvertering i varierende omfang.

Der er flere undtagelser i forhold til Arlas indsats for rapportering af afskovnings- og konverteringsfrie indkøb. Disse omfatter soja og palmeprodukter, som indgår i eksternt indkøbt valle eller mælkpulver, da det tilhørende foder er flere trin tilbage i forsyningskæden (Tier 3-leverandør), og der i øjeblikket stort set ikke findes tilgængelige data til

Afskovnings- og konverteringsfrie forsyningskæder

	Soja	Palme- produkter	Skovfibre
Mængder (tons) ^{1,2}	178.754	74.256	198.812
Certificeret	4%	43%	95%
Bekræftet	4%	0%	0%
Fra lavrisikoområder	16%	0%	1%
Økologisk ³	3%	-	-
Andel svarende til DCF %	27%	43%	96%
Andel ukendt	73%	57%	4%

¹ Soja- og palmemængder omfatter både mængder, der indkøbes direkte som ingredienser, og indirekte mængder, som indgår i kvægfoder.
² Data om mængder og DCF vedrørende ingredienser og fibre dækker kalenderåret 2023, mens data vedrørende foder dækker kalenderåret 2022.
³ Økologisk certificering som et kriterium for afskovnings- og konverteringsfri gælder kun for soja.

2023-rapporteringen. Derudover er produkter fra kontraktproducenter eller tredjepartsproducenter ikke medtaget på grund af manglende data. Soja og palmeprodukter, som anvendes i mælkeerstatninger, er ikke medtaget, fordi der ikke tages højde for mælkeerstatninger i forbindelse med foder.

Til bestemmelse af DCF-niveauet for skovfibre anvender Arla indsendte certifikatoplysninger fra leverandørerne af disse materialer. Arla har begrænset mulighed for at verificere disse data. Skovfibre-mængder fra tredjepartsproducenter er ikke medtaget. Arla vil identificere løsninger til at integrere disse data i 2024.

VANDFORBRUG

Vandforbruget steg med 0,5% i 2023 sammenlignet med sidste år. Ændringen kan forklares med en lidt højere produktion og et skift i produktionsmixet.

1.4 Vandforbrug

1.000 m ³	2023	2022	2021	2020	2019
Vand indkøbt eksternt	11.107	10.935	11.057	10.918	10.589
Vand fra egne borer	7.754	7.829	7.803	7.745	7.470
I alt	18.861	18.764	18.860	18.663	18.059

ANVENDT REGNSKABS PRAKSI

Vandforbrug dækker alt vand, som forbruges på produktionsanlæg, lagre og logistikterminaler. Vandforbrug omfatter til primære kilder: vand indkøbt fra eksterne leverandører og vand fra egne borer. Kategorien eksternt vand omfatter vand indkøbt fra eksterne leverandører, inden det behandles internt. Vand fra egne borer betegner vand fra borer på stedet, som måles, inden det gennemgår eventuelle interne behandlingsprocesser.

USIKKERHEDER OG SKØN

Data om vores vandforbrug indsamles via månedlige indtastninger på vores anlæg. Vi krydstjekker eksternt indkøbt vand i forhold til leverandør- og tegnelser for at sikre nøjagtighed. Data vedrørende vand fra egne borer indhentes via gennem manuelle måleraflysninger. Vi har implementeret en omfattende intern valideringsproces både på anlægsniveau og centralt for at minimere risikoen for manuelle fejl. Denne omhyggelige valideringsproces sikrer pålideligheden og nøjagtigheden af de rapporterede data.

Politikker og andet

Vores ambitiøse mål for biodiversitet og økosystemer styres af vores miljø- og energistyringspolitik, vores Green Ambition 2050 og ikke mindst vores ansvarlige indkøbspolitikker. De skal hjælpe os med at nå vores DCF 2025-mål og håndtere vores påvirkninger og risici i forhold til naturen.

Ansvarlig indkøbspolitik for palmeprodukter

Uansvarlig produktion af palmeprodukter kan forårsage betydelig skade på miljøet og samfundet. I Arla har vi derfor forpligtet os til gennemsigtigt, ansvarligt og bæredygtigt indkøb af palmeprodukter.

Særligt køber vi ikke palmeprodukter, som er dyrket på afskovet eller konverteret jord. Vi forpligter os endvidere til at undgå skovafbrænding og krænkelse af rettigheder for ansatte, oprindelige folk og sårbare samfund.

Vi forventer, at vores direkte og indirekte leverandører respekterer vores forpligtelse om afskovnings- og konverteringsfrie palmeprodukter i forsyningskæden.

Vi overvåger vores indkøb af palmeprodukter i overensstemmelse med vores retningslinjer for ansvarligt indkøb.

Ansvarlig indkøbspolitik for soja

Uansvarlig sojaproduktion kan forårsage betydelig skade på miljøet og klimaet. Hovedparten af den samlede soja i vores forsyningskæde er fodersoja. I Arla har vi derfor forpligtet os til gennemsigtigt, ansvarligt og bæredygtigt indkøb af soja af høj kvalitet.

Særligt køber vi ikke soja, som er dyrket på afskovet eller konverteret jord. Vi forpligter os endvidere til ikke at krænke rettigheder for ansatte, oprindelige folk og sårbare samfund.

Denne politik omfatter al indirekte soja i foder, der anvendes af landmænd, som er leverandører til Arla, samt ingredienser indeholdende soja, som Arla indkøber direkte.

Vi forventer, at vores direkte og indirekte leverandører respekterer vores forpligtelse om afskovnings- og konverteringsfrie soja i forsyningskæden.

Vi overvåger vores indkøb af sojaingredienser og foder i overensstemmelse med vores retningslinjer for ansvarligt indkøb.

Politik for ansvarligt indkøb af skovfibre

Skovfibre spiller en vigtig rolle i vores produktionskæde. I Arla har vi derfor forpligtet os til bæredygtigt, gennemsigtigt og ansvarligt indkøb af nye skovfibre til vores emballagematerialer, til produktion af energi på vores anlæg og til andre formål.

Særligt forpligter vi os til ingen afskovning, konvertering eller forringelse af naturlige skove, ingen dyrkning af områder med høj bevaringsværdi, ingen krænkelse af rettigheder for ansatte, oprindelige folk og sårbare samfund og ingen konvertering af naturlige skove i skovplantager eller anden arealanvendelse.

Denne politik gælder for alle skovfiberprodukter, som anvendes af alle enheder, i driften og i geografiske områder, hvor vi har bestemmende indflydelse.

Vi overvåger vores indkøb af fiberbaserede produkter i overensstemmelse med vores retningslinjer for ansvarligt indkøb.

RESSOURCEFORBRUG OG CIRKULARITET



Fokusområder	2023	Fremskridt i forhold til målet	Mål	
EMBALLAGE UDVIKLET TIL GENANVENDELSE – EGNE BRANDS	95%	<div style="width: 95%;"><div style="width: 95%;"></div></div> 95%	2025	100% Læs mere på side 54.
FOSSILBASERET JOMFRUELIG PLAST	83%	<div style="width: 83%;"><div style="width: 83%;"></div></div> 83%	2030	0% Læs mere på side 54.

Påvirkning

ARLAS
AKTUELLE
PÅVIRKNING

83%

FOSSILBASERET
JOMFRUELIG PLAST

SPILD

Madspild
Fast affaldEMBALLAGENS
GENANVENDELIGHED

95%

Udviklet til genanvendelse:

45%

· Genanvendelig på det marked,
hvor produktet sælges

50%

· Udviklet til genanvendelse,
men ikke på det marked,
hvor produktet sælges

5%

Ikke genanvendelig

2023

Miljøambitioner

ARLAS
AMBITIONER

0%

Fossilbaseret jomfruelig
plast

Vi har en ambition om ikke at bruge fossilbaseret jomfruelig plast i emballage til Arlas egne brands efter 2030.

HALVERING AF SPILD

Madspild

Vi støtter FN's verdensmål om at halvere madspild i hele værdikæden inden 2030.

100%

Genanvendelighed af
emballage

Det er vores ambition, at al emballage, der anvendes til Arlas egne brands, skal være genanvendelig inden 2025.

Politikker

 [Miljø- og energistyringspolitik og Green Ambition 2050](#)

 [Politik for ansvarligt indkøb af skovfibre](#)

Strategi

TILGANG TIL
CIRKULARITET

adgang til vores næringsrige produkter. Vi sælger vores produkter i mere end 146 forskellige lande med meget forskellige infrastrukturer for indsamling og genanvendelse, og særligt på vores internationale markeder er der materialer, som endnu ikke kan genanvendes.

Madspild og spild

Det er Arlas ambition at støtte FN's verdensmål om at halvere madspild inden 2030. Vi arbejder konstant på at optimere produktionen på vores mejerier og samtidig minimere madspild gennem intelligent teknologi og tæt samarbejde med kunder og leverandører.

Vi stræber efter, at overskudsfødevarer enten sælges som dyrefoder, anvendes til energiproduktion i biogasanlæg eller doneres til gode formål.

Vores initiativer for at reducere mængden af affald fokuserer ikke kun på madspild, men omfatter også fast affald som eksempelvis emballagematerialer. Vi tilstræber hele tiden at forbedre anlæggenes produktions effektivitet og affaldshåndtering for at reducere mængden af spild og affald i produktions- og transportprocessen, og vi samarbejder med leverandører af affaldshåndtering om at forbedre deres løsninger.

100% bæredygtig emballage

Arlas ambition om "fuldt cirkulær emballage" er vores forpligtelse om at bruge ressourcer optimalt for at reducere vores klima- og miljøpåvirkning. Ambitionen omfatter øget genanvendelighed for emballage og mindre brug af ny fossilbaseret jomfruelig plast.

Vi bruger mere end 300.000 tons emballage om året i Arla. Emballageløsninger skal sikre fødevarer sikkerhed og -kvalitet med mindst muligt miljøaftryk og minimalt madspild.

Strengt lovkrav om fødevarer sikkerhed og hygiejne komplicerer emballagedesign. Emballagen skal endvidere beskytte vores produkter under distribution, i butikkerne og hjemme hos forbrugerne.

Endelig er emballage afgørende for at sikre forbrugere over hele verden

Tiltag og ressourcer

BÆREDYGTIG EMBALLAGE

Mod 100% genanvendelighed

Arlas overordnede langsigtede ambition er at øge genanvendeligheden til 100%. Som et første skridt er vores mål for 2025 at sikre, at al emballage, der anvendes til Arlas egne brands, er udviklet til genanvendelse. Dette mål er i overensstemmelse med vores Green Ambition 2050 og vores miljø- og energistyringspolitik.

Som følge af de særlige forhold, der gælder på vores internationale markeder,

måler vi genanvendelighed for vores emballage ud fra følgende to kriterier:

1. Udviklet til genanvendelse

Det vil sige, at emballagen eller en bestemt del af materialet kan genanvendes på mindst ét af Arlas europæiske markeder.

2. Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges

Det vil sige, at emballagen eller en bestemt del af materialet kan

genanvendes på det marked, hvor produktet sælges. Læs mere på side 56.

Vi kan måle genanvendeligheden ved hjælp af Arlas egne data om emballagematerialer. Vi bruger også datagennemsigthed til at prioritere initiativer, der kan øge genanvendeligheden i forhold til alle de tidligere beskrevne kriterier.

Mindre og bedre plast

Fossilbaseret jomfruelig plast er plast, som er fremstillet af et fossilt materiale, for eksempel råolie. Vi forsøger at udfase denne form for plast ved at bruge mindre plast og prioritere genanvendelige materialer (herunder papir og pap).

Brugen af ikke-jomfruelig fossilbaseret plast måles som den samlede andel af al plast til emballering af vores brandede produkter i løbet af 2023.

Selv om vi har gjort fremskridt inden for vigtige brandede produkter, siden målet blev opstillet i 2020, betyder den begrænsede globale tilgængelighed af alternative materialer kombineret med en mere tidskrævende udvikling af nye teknologier, at vores fremskridt har været langsommere end forventet.

Når vi ser fremad, forventer vi, at vores branche og emballageleverandører begynder at løse problemerne med tilgængeligheden af alternative materialer til jomfruelig fossilbaseret plast, og vi er overbeviste om, at vi vil opleve accelererede fremskridt de kommende år. Vi fastholder vores indsats for en fremtid med mindre fossilbaseret jomfruelig plast og bedre plast i vores emballage.

➔ Indsats for genanvendelige drikkeflasker

Cirkulær emballage er emballage, som er genanvendelig og ikke indeholder fossilbaseret jomfruelig plast. Vi har taget hul på denne rejse for mange af vores drikkeflasker, som vi har udstyret med aftagelige låg, så de i højere grad kan genanvendes. Flaskerne indeholder allerede 50% genanvendt materiale, og det er vores mål at øge dette til 100%.



➔ Fiberbaserede skruelåg til mælkekarterner

Vi indgik i 2023 et formelt partnerskab med Blue Ocean Closures om at skabe et fiberbaseret låg til vores mælkekarterner. Den kan blive den første af sin slags i mejeribranchen og vil reducere Arlas forbrug af plast med mere end 500 ton årligt, hvis den tages i brug.

➔ Fastgjorte låg på produkter.

EU-lovgivningen foreskriver, at alle flasker eller kartoner, der sælges i EU, skal have fastgjorte plasthætter og -skruelåg inden juli 2024. Arla har besluttet at påbegynde omstillingen tidligt for at bidrage til forebyggelse af plastaffald og øget genanvendelighed. I 2023 var der fastgjorte hætter på 191 millioner produkter.

➔ Cirkularitet for poser til lagring af mozzarella

Den specialdesignede plastfolie, som anvendes til modning af ostene i vores mozzarellaproduktion, får nyt liv i et stortilet forsøg hos vores tyske leverandør. Vi forventer, at forsøget, som blev startet i 2023, vil gøre det muligt for os at genanvende 80 tons plastmateriale, som ellers ikke ville blive genanvendt.



GENANVENDELIGHED FOR EMBALLAGE – EGNE BRANDS

45% Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges

50% Udviklet til genanvendelse, men ikke på det marked, hvor produktet sælges

●● 95% Udviklet til genanvendelse

● 5% Ikke genanvendelig

REDUKTION AF MADSPILD



Ny madspildsstrategi i støbeskeen

I 2015 var vi blandt de første mælkeproducenter, som tilsluttede sig FN's verdensmål om at halvere madspild inden 2030. Omfanget af vores indsats og de underliggende initiativer var imidlertid ikke klart defineret. Vi arbejder lige nu på at opstille et specifikt mål for reduktion af madspild i vores egen drift. Det sætter en ny standard for mejeribranchen, hvor fokus tidligere har været på at reducere mængden af affald til deponering. Det produktions-specifikke mål forventes at overgå det foreslåede reduktionsmål for fødevarereproducenter i EU. Vi har et mælkespild på omkring 2-3% i produktionen på vores anlæg, hvor der anvendes mælk som råmateriale. I 2023 var det samlede madspild ca. 600.000 tons beregnet i mælkeækvivalenter. Det bliver en udfordring at reducere mængden af madspild inden 2030 på grund af den stigende produktefterspørgsel. Vi er derfor i gang med at udarbejde en madspildsstrategi med følgende tre hovedpunkter:

1. Forebyggelse af madspild

Vores hovedmål er at finde effektive løsninger, der forebygger madspild. Det vil vi opnå gennem implementering af innovative løsninger og optimeringstiltag. Et konkret eksempel er udrulningen af sensorer, som registrerer materialetab i realtid, på vores produktionsanlæg. Sensorerne spiller en afgørende rolle i forhold til hurtigt at identificere og håndtere spild i driften.

2. Upcycling

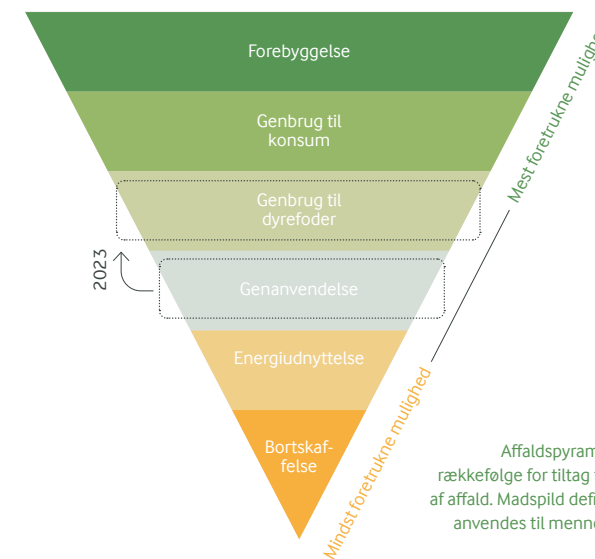
Hvis madspild er undgåeligt, siger vi mod at anvende det som dyrefoder, eksempelvis gennem anvendelse af insektfarme, som kan omdanne det til en bæredygtig proteinkilde for dyr eller mennesker.

3. Ingen deponering af affald

Det er vores mål er, at der senest i 2030 ikke længere er madspild, der ender som deponeret affald. Vi vil i stedet undersøge alternative muligheder for at håndtere og genanvende madspild.

Alle initiativer vil blive understøttet af øget uddannelse, datagennemsigthed og vidensdeling på tværs af vores produktionsanlæg. Det er samtidig afgørende, at vi fortsætter vores indsats for at reducere madspild i hele værdikæden. Det omfatter emballageoptimering, gennemførelse af rabatsalgsstrategier og længere holdbarhed for vores produkter.

Affaldspyramide



Affaldspyramiden angiver en prioriteret rækkefølge for tiltag til reduktion og håndtering af affald. Madspild defineres som alt, der hverken anvendes til menneskelig eller animalsk føde.

Upcycling af madspild med hjælp fra larver

Arla Foods Ingredients har fundet en innovativ løsning til at genanvende DLP (delactosed permeate), som er et restprodukt fra fremstillingen af laktose. Gennem et samarbejde med en førende insektfarm kan vi nu omdanne dette restprodukt fra mejeriproduktionen til et nærende fodermateriale til soldaterfluellarver. Denne bæredygtige tilgang sikrer en vækstfaktor på 4.000, idet 25 kg larveæg kan udvikle sig til 100 tons larver på blot en uge. Larverne bidrager til at gøre landbruget og

fødevarerindustrien mere miljøvenlig og genererer ca. 100 tons insektmel om året til husdyr, fisk og dyrefoder. Initiativet reducerer samtidig madspild ved at flytte råvaren op i affaldshierarkiet fra energiudnyttelsestrinnet til dyrefodertrinnet. Arla Foods Ingredients anslår, at madspildet på vores anlæg vil blive reduceret betydeligt med 17% sammenlignet med mængderne i 2023. Det langsigtede mål er fremadrettet at udvide markedet til at omfatte konsum og tilføre endnu større næringsværdi til det, der engang blev klassificeret som madspild.

Fremskridt i forhold til målene

VORES FREMSKRIDT I FORHOLD TIL CIRKULÆR EMBALLAGE

Genanvendelighed henviser til et materiales eller produkts evne til at blive indsamlet, forarbejdet og omdannet til nye materialer eller produkter gennem genanvendelsesprocesser.

I 2023 var 95% af emballagen til vores brandede produkter udviklet til genanvendelse sammenlignet med 93% sidste år. På Arlas markeder uden for Europa genanvendes der ikke materialer som eksempelvis glas og metal, der ellers genanvendes i vid udstrækning i Europa. Selv om 95% af emballagen til Arlas brandede produkter, der sælges på markeder uden for Europa, i 2023 var udviklet til genanvendelse, var det kun en mindre del, som kunne genanvendes på det marked, hvor produkterne blev solgt. Det betyder, at Arlas samlede genanvendelighed på det marked, hvor produkterne blev solgt, var 45%.

Arla opdaterede sine rapporteringssystemer og dataindsamlingsmetoder i 2023, så det er muligt at spore fremdrift for Arlas mål for fossilbaseret jomfruelig plast på baggrund af pålidelige og sammenlignelige data. De to mål vedrørende emballage er formuleret af Arla af manglet på globale vedtagne standarder.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Genanvendelse

Disse tiltag gælder for emballage, der anvendes til Arlas egne brands. Et materiale er genanvendeligt, når der er en effektiv infrastruktur til indsamling og sortering af emballageaffald og et marked for det genanvendte materiale.

Udviklet til genanvendelse

Emballagen er udviklet til genanvendelse, hvis emballagen er genanvendelig på mindst ét af Arlas markeder i Europa. Vurderingen og beregningen af, om emballagen er udviklet til genanvendelse, følger samme logik som for genanvendelighed på det marked, hvor produktet sælges som beskrevet nedenfor.

Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges

Genanvendelighed på det marked, hvor produktet sælges, betyder, at emballagen til vores brandede produkter eller en bestemt væsentlig andel af emballagen skal være genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges. Der gennemføres en omfattende vurdering af det enkelte materiale for at afgøre, om det er genanvendeligt på et bestemt marked, baseret på almindeligt anerkendte referencer for udvikling af genanvendelig emballage og genanvendelsessystemerne på det pågældende marked. De anvendte referencer omfatter "Minimumsstandard" fra Centrale Stelle Verpackungsregister i Tyskland, "Plastic Packaging Recycling Manual" fra den svenske Förpackningsinsamlingen (FTI), "Recycle Checks" udviklet af KIDV i Holland og den britiske OPRL-ordning.

Hver produkteemballageenhed, der vurderes, omregnes til vægten af de forskellige anvendte materialer og ganges med salgsmængden. Summen beregnes som vægten af det solgte genanvendelige emballagemateriale i forhold til den samlede vægt af anvendt emballagemateriale. Af hensyn til væsentligheden medtages produktenheder, som udgør mindre end 1% af salgsmængden af færdige produkter inden for det pågældende produkts underkategori, ikke i beregningen. Kategorier betegner smorblandingsprodukter, gul ost, mælk osv. Dækningen var 88,5% i 2023.

Fossilbaseret jomfruelig plast

Fossilbaseret jomfruelig plast defineres som plast, der stammer fra fossilt materiale, for eksempel råolie, kul eller naturgas. Det omfatter ikke genanvendt og biobaseret plast eller plast, hvor anvendelsen af biobaserede råmaterialer understøttes af en certificeret massebalancemodell.

Alle emballagekomponenter i Arla klassificeres på følgende måder for at afgøre, om de er fremstillet af fossilbaseret jomfruelig plast:

- Er materialet plast ja/nej?
- Er materialet fremstillet af genanvendt materiale ja/nej?
- Er materialet fremstillet af genanvendeligt materiale ja/nej?

Hver emballagekomponent har endvidere en vægt angivet i gram.

Ovenstående kriterier gør det muligt for Arla at bestemme mængden af plast i hver emballageenhed og eventuelt, hvor stor en del af denne plast, der enten er genanvendt, genanvendelig eller fossilbaseret jomfruelig plast.

Værdierne ganges derefter med salgsvolumenerne for at finde frem til den samlede mængde fossilbaseret jomfruelig plast og fossilbaseret ikke-jomfruelig plast, der anvendes over en periode på ét år.

Det konsoliderede tal beregnes som mængden af fossilbaseret ikke-jomfruelig plast sammenholdt med den samlede mængde anvendte plastmaterialer. Af hensyn til væsentligheden medtages produktenheder, som udgør mindre end 1% af salgsmængden af færdige produkter inden for det pågældende produkts underkategori, ikke i beregningen. Kategorierne er smorblandingsprodukter, gul ost, mælk osv.

USIKKERHEDER OG SKØN

Vurderingen af genanvendelighed for 2023 blev udført på baggrund af status for genanvendelighed i december. Der er en risiko for, at en bestemt materialesammensætning ikke var genanvendelig tidligere på året i 2023, men blev genanvendelig i december. I dette tilfælde regnes materialesammensætningen som genanvendelig for hele året. Det gælder også for vurderingen af fossilbaseret jomfruelig plast.

Arla har de seneste år forbedret de processer og værktøjer, der anvendes til måling af genanvendelighed. Der er derfor ingen tilgængelige data for perioder før 2022, og data for fossilbaseret jomfruelig plast kan ikke sammenlignes med tallene for tidligere år på grund af en ny og mere granulær metode.

Udviklet til genanvendelse

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	96%	-	-	-	-
International	95%	-	-	-	-
I alt	95%	-	-	-	-

Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	83%	-	-	-	-
International	0%	-	-	-	-
I alt	45%	-	-	-	-

Fossilbaseret jomfruelig plast

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	78%	-	-	-	-
International	98%	-	-	-	-
I alt	83%	-	-	-	-

UDVIKLING INDEN FOR FAST AFFALD

I 2023 faldt mængden af fast affald til 30.770 tons, hvilket er en reduktion i forhold til sidste års tal på 31.469 tons. Faldet kan tilskrives mindre mængder affald til genanvendelse og forbrænding på vores anlæg i Sverige, Storbritannien og Holland.

På nuværende tidspunkt offentliggør Arla kun affaldstal vedrørende fast affald, som udgør en lille del af Arlas samlede affald. Det er dog vigtigt at bemærke, at det meste af affaldet på vores mejerier er madaffald. Vi har de seneste år arbejdet på at gøre rapporteringen af madspild mere nøjagtig og effektiv, og vi er lige nu i gang med at udarbejde en ny strategi for madspild. Læs mere på side 55.

ANVENDT REGSKABSPRAKSIS

Fast affald betegner materialer, som genereres under produktionen, som ikke længere er beregnet til deres oprindelige formål, og som skal genvindes ved hjælp af metoder som genanvendelse, genbrug eller kompostering. I Arla genanvender vi overvejende vores spild. Materialer, som ikke kan genanvendes, deponeres. Fast affald omfatter forskellige typer affald, herunder emballageaffald, farligt affald og andet ikke-farligt affald.

USIKKERHEDER OG SKØN

Data vedrørende fast affald indsamles månedligt fra eksterne leverandører af affaldshåndtering. Data vedrørende spild indhentes månedligt på baggrund af udfyldte formularer fra produktionsanlæggene og dels centralt baseret på fakturaer, leverandørsystem, leverandør-e-mails, vejning på anlægget eller andet. De indsamlede data er baseret på direkte målinger. I Danmark og Sverige sker denne dataindsamling automatisk, hvilket sikrer nøjagtighed og effektivitet. I de øvrige lande er dataene baseret på manuelle indtastninger på de enkelte anlæg, hvilket uundgåeligt øger risikoen for fejl. For at mindske risikoen er der indført passende kontroller, som skal sikre dataenes nøjagtighed og pålidelighed. I 2023 valgte vi at medtage historiske tal for fast affald for at udbedre fejl vedrørende tidligere år. Virkningen af ændringerne for de enkelte historiske tal er mindre end 5%.

Fast affald i alt ¹

(tons)	2023	2022	2021	2020	2019
Farligt affald i alt	930	1.034	1.279	1.378	1.322
Ikke-farligt affald i alt	29.840	30.434	32.348	32.097	30.789
Fast affald i alt	30.770	31.468	33.627	33.475	32.111
Genanvendt affald i alt	19.217	20.174	22.726	22.554	20.641
Ikke-genanvendt affald i alt	11.553	11.294	10.901	10.921	11.470
Andelen af ikke-genanvendt affald ud af den samlede mængde fast affald	38%	36%	32%	33%	36%

Farligt fast affald ¹

(tons)	2023	2022	2021	2020	2019
Affald til forbrænding	282	284	272	523	357
Affald til deponering	50	35	25	35	47
Affald i alt til bortskaffelse	332	319	297	558	404
Genanvendelse	598	715	982	820	918
Affald i alt fjernet fra bortskaffelse	598	715	982	820	918
Farligt affald i alt	930	1.034	1.279	1.378	1.322

Ikke-farligt fast affald ¹

(tons)	2023	2022	2021	2020	2019
Affald til forbrænding	8.460	8.358	8.683	9.159	10.078
Affald til deponering	2.761	2.616	1.921	1.204	987
Affald i alt til bortskaffelse	11.221	10.974	10.604	10.363	11.065
Genanvendte plastmaterialer	2.388	2.485	2.863	2.787	2.727
Genanvendt papir og pap	11.836	12.276	13.323	13.816	10.973
Genanvendt glas	281	284	318	328	394
Genanvendte metaller	1.749	1.584	1.704	2.042	1.667
Andre	2.365	2.830	3.536	2.761	3.963
Samlet genanvendt ikke-farligt affald	18.619	19.460	21.744	21.734	19.724
Affald i alt fjernet fra bortskaffelse	18.619	19.460	21.744	21.734	19.724
Ikke-farligt affald i alt	29.840	30.434	32.348	32.097	30.789

¹ De historiske tal for fast affald er medtaget for at udbedre fejl vedrørende tidligere år. Den samlede mængde fast affald har ændret sig fra 31.450 tons i 2022, 33.500 tons i 2021, 32.975 tons i 2020 og 33.713 tons i 2019. Rettelserne har også medført ændringer i kategoriinddelingen for fast affald.

EGNE MEDARBEJDERE OG ANSATTE I VÆRDIKÆDEN



Fokusområder

2023

Fremskridt i forhold til målet

Mål

KØNSDIVERSITET I LEDELSEN (DIREKTØR+)

29%



2030

40%

[Læs mere på side 61.](#)

ULYKKER PR. MILLION ARBEJDESTIMER

5,5

6,0
20195,2
20204,3
20214,4
20225,5
2023

0

[Læs mere på side 60.](#)

Påvirkning

ARBEJDS-
METODERSIKKERT
OG SUNDT
ARBEJDSMILJØBESKYTTELSE
MOD VOLD OG
CHIKANEBESKÆFTIGELSES-
SIKKERHEDPASSENDE
LØNNINGERRELEVANT
KLAGEMEKANISMESOCIAL DIALOG/
SAMARBEJDSUDVALGFORENINGSFRIHED/
KOLLEKTIVE
FORHANDLINGER

Ambitioner

ARLAS
AMBITION
FOR 2030

NUL

Ulykker
Vores mål er at have nul ulykker med fravær pr. én million arbejdstimer hvert år.

40%

Kønsdiversitet
Vi tilstræber at have mindst 40% af hvert køn i koncernledelsen og i vores ledelsesteams inden 2030.

Politikker

[Code of Conduct – Vores ansvar](#)
[Mangfoldigheds-politik](#)
[Menneskerettigheds-politik](#)
[Antimobningspolitik](#)
[Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere](#)
[Arbejdstidspolitik](#)
[Klagepolitik](#)

Strategi

OMSORG FOR
MENNESKER

I Arla drager vi omsorg for mennesker – både vores egne medarbejdere, ansatte i vores værdikæde og mennesker i de samfund, hvor vi har aktiviteter. Vi vil skabe positive relationer med mennesker og organisationer. Gensidig respekt og forståelse er kernen i alle vores interaktioner, uanset art. Dette er i overensstemmelse med vores grundlæggende mål om at respektere menneskerettigheder, fremme mangfoldighed og inklusion og opretholde høje standarder for sundhed og sikkerhed.

Vores medarbejdere er sammen med ansatte i vores værdikæde en forudsætning for, at vi kan producere og levere produkter til forbrugerne. Vi er afhængige af at have en kvalificeret arbejdsstyrke, så vi kan opfylde kundernes behov og opretholde vores forretning.

Det er vores ambition at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle vores medarbejdere. Vores mål om nul arbejdsulykker understreger vores

fokus på at fastholde et sikkert og trygt arbejdsmiljø.

Respekt for arbejdstagerrettigheder og styrkelse af samarbejdsrelationer er nøglen til at skabe et harmonisk arbejdsmiljø til fordel for alle. Vi tror fuldt og fast på fair og retfærdig aflønning som et grundlæggende element til at skabe arbejdsglæde blandt vores medarbejdere. Derudover støtter vi fuldt ud foreningsfriheden og retten til at deltage i kollektive forhandlinger.

Det er en del af vores mission at udvikle og støtte de samfund, hvor vi har aktiviteter. Vi skaber arbejdspladser, indgår i åbne dialoger med lokale interessenter og yder støtte til sårbare samfund. Et vigtigt aspekt er at støtte lokale mejerivirksomheder og hjælpe dem med at forbedre effektiviteten gennem udvikling af standarder og arbejdsmetoder.

Vi anerkender vigtigheden af at tiltrække talent og opretholde et højt niveau af engagement og motivation. Vi fremmer aktivt mangfoldighed, lighed og inklusion i hele organisationen med løbende initiativer og programmer. Vi vil tiltrække og fastholde de dygtigste talenter ved at skabe en arbejdsplads, som respekterer individualitet og forskellighed, så vi kan cementere vores position som førende i mejeribranchen.

Tiltag og ressourcer

FOKUS PÅ KOLLEGAER

VI PRIORITERER SIKKERHED, TRIVSEL OG PERSONLIG UDVIKLING FOR ALLE MENNESKER I HELE VORES VÆRDIKÆDE. VI LYTTER, VI HANDLER, OG VI TILSTRÆBER AT GÅ FORREST I VORES BRANCHE.

Interaktion med medarbejderne

Vores årlige globale medarbejderundersøgelse giver værdifuld feedback fra medarbejderne og er et af vores vigtigste værktøjer til at sikre, at Arla er et godt sted at arbejde. I 2023 deltog mere end 17.800 medarbejdere i undersøgelsen, svarende til en svarprocent på 88%. Vi bruger indekset for medarbejderengagement til at måle medarbejdertilfredsheden. Indekset er baseret på medarbejdernes positive svar på spørgsmål relateret til deres tilfredshed, engagement og holdning til Arla som arbejdsplads. I 2023 var indekset for medarbejderengagement 86%, hvilket er over standarden for

virksomheder af vores størrelse.

Koncernledelsen har på baggrund af feedbacken fra medarbejderundersøgelsen identificeret tre fokusområder for 2024: undgå uacceptabel adfærd, forbedre vores arbejdsmetoder og styrke kvindelige ledere. Alle teams drøfter disse områder og gennemgår deres egne undersøgelsesrapporter for at få yderligere indsigt, der kan danne udgangspunkt for lokale handlingsplaner. Personaleledere er ansvarlige for at igangsætte og følge op.

Beskyttelse af medarbejdersikkerheden i hele værdikæden

Arla har en omfattende og lang værdikæde, og vi tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser. Vores medarbejdere er afgørende for Arlas succes, og vi har en ambition om at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere.

I 2023 styrkede vi indsatsen omkring vores globale program for sikker adfærd Arla Cornerstones. Programmet, der

er udviklet til at vurdere vores modenhedsniveau for sikker adfærd, omfatter relevant uddannelse, selvevalueringer, modenhedsvalideringer og procesgenemgange. Systematisk rapportering gør det muligt for os at udlede trends og dele læring og bedste praksis i hele vores netværk samt identificere kritiske områder, hvor der skal sættes ind. Trods et øget fokus steg ulykkesfrekvensen i 2023 sammenlignet med sidste år. Vi har udarbejdet en handlingsplan med ekstra støtte til udvalgte områder for hurtigt at rette op på problemet.

Udvikling af kolleger

I 2023 fokuserede vi på at finde balancen mellem virtuelle og fysiske kurser efter flere år med onlineuddannelse under coronapandemien. Vi implementerede et effektivt læringsstyringssystem (LMS) i produktionen og på vores logistikanlæg, som skal sikre, at medarbejderne gennemfører obligatoriske uddannelsesforløb og udviklingsamtaler. Derudover prioriterede vi at styrke vores virksomhedskultur



gennem forskellige engagementskabende aktiviteter med deltagelse af mere end 8.500 medarbejdere. Vi giver unge fagfolk mulighed for at udvikle sig til ledere og specialister via vores graduate-program Arla Futures. I 2024 lancerer vi tre nye programmer inden for Finance, IT og HR. Vi har en stærk tradition for at støtte lærlinge og deres uddannelse. Vi deltager aktivt i The European Excellence in Dairy Learning Project, som støtter lærlinge og studerende inden for mejeriteknologi i ni lande.

Deltagelse i samarbejdsudvalg

Vi har samarbejdsudvalg på både lokalt, nationalt og europæisk plan. De er stærke forummer for intern dialog om centrale forhold vedrørende kollegaers trivsel og sikkerhed og skabelse af de nødvendige betingelser for virksomhedens fortsatte udvikling. To gange om året mødes medlemmer af koncernledelsen med vores europæiske samarbejdsudvalg, som omfatter 17 medarbejderrepræsentanter, der repræsenterer over 15.000 medarbejdere på tværs af vores europæiske produktionsanlæg og er det største samarbejdsforum i Arla. Referater fra møderne offentliggøres på vores intranet. Bæredygtighed var et af højdepunkterne i 2023 og et emne, som blev drøftet på flere af disse møder.

MANGFOLDIGHED OG INKLUSION

VORES STRATEGI FOR MANGFOLDIGHED OG INKLUSION ER UDVIKLET TIL AT FREMME ET INKLUDERENDE ARBEJDSMILJØ, HVOR DEN ENKELTE FØLER SIG VÆRDSAT OG HAR EN FØLELSE AF TILHØRSFORHOLD.

I Arla tror vi på, at et mangfoldigt team samler et væld af perspektiver, idéer og erfaringer, som i sidste ende fremmer innovation, bæredygtig vækst og bedre resultater.

Vi sikrer konkrete fremskridt ved at måle mangfoldighed og inklusion gennem tre KPI'er for inklusionsvillighed, kønsdiversitet og antal nationaliteter i arbejdsstyrken.

Inklusionsvillighed måles ved hjælp af et indeks baseret på svar fra vores årlige medarbejderundersøgelse. I 2023 steg gennemsnitsscoren for tilhørsforhold sammenlignet med sidste år.

29%

Andel af kvinder i ledelsen i 2023

For at øge kønsdiversiteten har vi et mål for 2023 om at have mindst 30% af hvert køn i koncernledelsen og i vores ledelsesteams, og vi vil øge dette tal til 40% i 2030. I 2023 var andelen af kvinder i ledelsen 29%. Læs mere på side 66.

Lederuddannelse for at skabe en inkluderende kultur

Vi fortsatte med at gennemføre onboarding-sessioner og kurser for ledere i hele organisationen i 2023. Mere end 800 ledere og medarbejdere i 80 teams har drøftet, hvad mangfoldighed og inklusion betyder, hvordan vores ubevidste fordomme påvirker vores daglige beslutninger, og hvordan vi bekæmper disse fordomme. Vores seneste initiativkursus, som blev introduceret i slutningen af 2023, sigter mod at skabe trygge teams og vejlede i, hvordan man kan gøre opmærksom på ikke-inkluderende adfærd. Som en ekstra hjælp til vores ledere fortsatte vi med at forbedre

værktøjerne og datatilgængeligheden i vores dashboard for mangfoldighed og inklusion. Alle ledere har adgang til data om deres eget team inden for områder som medarbejderlivscyklus, præstationer, forfremmelser og ligeløn. Datagennemsigtighed er vigtig for at afdække potentielle ubevidste fordomme.

#EmpowHER

Et af de centrale elementer i vores strategi er at skabe ligestilling ved at styrke kvinder i ledende stillinger og i vores talentpuljer. Vores initiativ #EmpowHER bygger på følgende fire søjler: Uddannelse, netværk, buddy-koncepter og fokus på tiltrækning af talent for at komme fordomme til livs og skabe lige muligheder for alle.



RESPEKT FOR MENNESKERETTIGHEDER

VI RESPEKTERER OG STØTTER INTERNATIONALT ANERKENDTE MENNESKERETTIGHEDER OG FREMMER GENSIDIG RESPEKT OG FORSTÅELSE I VORES RELATIONER OVER HELE VERDEN.

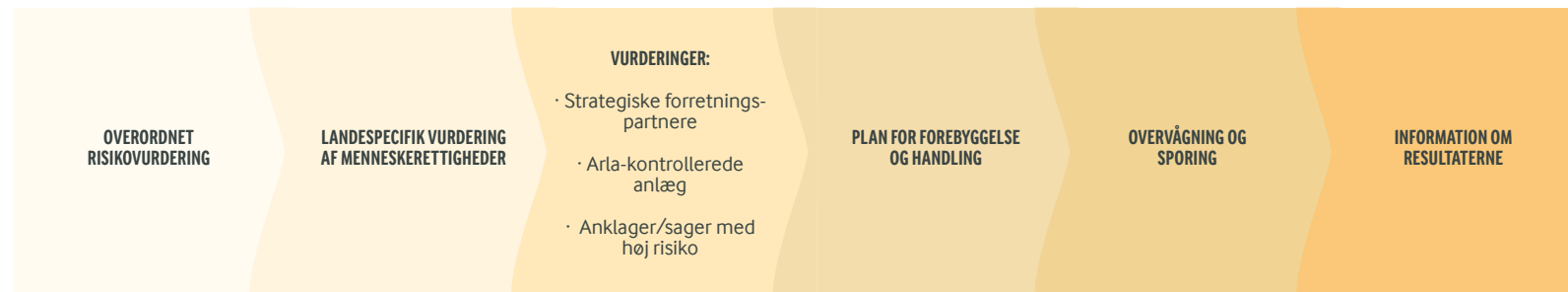
Indsats for menneskerettigheder

I Arla respekterer vi menneskerettigheder i hele vores værdikæde, herunder både i vores egen drift og blandt vores leverandører og forretningspartnere (læs mere om vores menneskerettigheds politikker på side 67).

Due diligence-proces for menneskerettigheder

Det er vores vurdering, at vi har størst risiko for at forårsage, bidrage til eller blive forbundet med negative påvirkninger af menneskerettigheder på vores vækstmarkeder uden for Europa på grund af den nationale kontekst og komplekse forretningsvilkår. Vi prioriterer derfor at gennemføre konsekvensanalyser for menneskerettigheder på disse markeder, og vi har også en særlig due diligence-proces, som vi gennemfører i forbindelse med nye strategiske partnerskaber eller for at imødegå påstande om manglende overholdelse. Vi lever op til FN's og OECD's vejledende principper og fortsætter arbejdet med at forbedre og implementere vores systematiske due

DUE DILIGENCE-PROCES FOR MENNESKERETTIGHEDER



diligence-proces for menneskerettigheder, som illustreret ovenfor.

Risikovurderinger for menneskerettigheder

Vi fortsatte i 2023 med at identificere og adressere potentielle og reelle menneskerettighedsrisici og -påvirkninger i vores værdikæde med fokus på vores forretningsmæssige aktiviteter i Vestafrika. Vores globale menneskerettighedsteams gennemførte i samarbejde med lokale teams risikovurderinger direkte i Ghana og Senegal. Formålet med vurderingerne var at identificere og følge op på menneskerettighedsrisici for alle medarbejdere på vores anlæg, både Arla-medarbejdere og eksterne medarbejdere. Vores vurderinger fokuserer endvidere på risici i forhold

til centrale leverandører af råvarer, emballage, logistik og tjenester, fordi de ofte er blandt de mest sårbare på grund af karakteren af deres arbejde.

Vurderingerne blev gennemført med udgangspunkt i vores væsentlige menneskerettighedsspørgsmål og med fokus på særlige risici i regionen, herunder arbejdsforhold, sundhed og sikkerhed samt løn. Arlas egen drift viste solide resultater på begge markeder, og der var ingen kritiske risici i forhold til Arlas væsentlige menneskerettighedsspørgsmål. Resultaterne viste, at der er behov for, at vi fortsætter med at gennemføre egne politikker og forbedre arbejdsmetoderne, og at vi samarbejder med lokale leverandører og tjenesteudbydere for at støtte dem

73

Antal gennemførte fysiske og virtuelle leverandørauditeringer i 2023

i deres indsats for at respektere menneskerettigheder. Arla har indledt en dialog med relevante eksterne parter for at håndtere disse risici, herunder, men ikke begrænset til, arbejdsforhold og adgang til sundhedsforsikring, og vi følger fortsat op på handlingsplaner for at løse de identificerede problemer.

I 2023 fortsatte vi også vores løbende opfølgning på handlingsplaner fra vurderinger i 2022 med fokus på Mellemøsten.

Vi gennemfører hvert år leverandørauditeringer baseret på risikovurderinger. Vi har i 2023 gennemført 73 fysiske og virtuelle auditeringer, sammenlignet med 58 sidste år.

VÆSENTLIGE MENNESKERETTIG- HEDSSPØRGSMÅL

ARLAS VÆSENTLIGE MENNESKERET- TIGHEDSSPØRGSMÅL IDENTIFICE- RES PÅ BAGGRUND AF VORES DUE DILIGENCE-PROCESSER, RISIKO- VURDERINGER OG REGELMÆSSIGE DIALOGER MED INTERESSETER.

Væsentlige menneskerettigheder defineres som de rettigheder, der risikerer at have den største negative indvirkning på mennesker i forbindelse med forretningsmæssige aktiviteter og relationer. De spørgsmål, der er blevet identificeret som de væsentligste i vores værdikæde, herunder blandt vores leverandører og forretningspartnere, er arbejdsforhold, levestandard, moderne slaveri, sundhed og adgang til en klagemekanisme.

RET TIL RETFÆRDIGE OG GUNSTIGE ARBEJDSBETINGELSER

Sikkert og sundt arbejdsmiljø

Vores fokus er fortsat på i endnu højere grad at integrere sundheds- og sikkerhedsindsatsen på produktionsanlæg over hele verden. Vi oplever meget stærke resultater både for vores europæiske markeder og markeder uden for Europa. Læs mere om vores indsats for sundhed og sikkerhed på side 60. Eksterne auditeringer i 2023 har gjort os opmærksomme på potentielle risici for ugunstige arbejdsforhold, herunder lange arbejdstider, i vores forsyningskæde både i og uden for Europa. Vi har undersøgt forholdene og er i dialog

med leverandørerne om at udbedre de identificerede risici.

Leveløn

Vi anerkender og bakker op om betaling af leveløn som en af de vigtigste tilgange til at hjælpe mennesker ud af fattigdom, støtte menneskerettigheder og nå mål for bæredygtig udvikling i tråd med internationale indsatser på området. Vi deltager i AIM-arbejdsgruppen for leveløn for at få indsigt og dele viden.

I 2023 fortsatte vi vores samarbejde med Fair Wage Network om at kortlægge lønningerne for vores egne medarbejdere såvel som eksterne medarbejdere på vores anlæg. Vi fortsætter dette arbejde i 2024 på alle markeder for at få et mere komplet overblik over Arlas indsats for leveløn og for at evaluere og iværksætte fremtidige tiltag.

RET TIL EN RIMELIG LEVESTANDARD

Medarbejderboliger

Vi arbejder løbende på at sikre, at Arlas medarbejderboliger er passende og opfylder eller overgår Den Internationale Arbejdsorganisations standard for arbejdsgiverbetalte boliger samt lokale standarder. Vi samarbejdede også med nogle af vores nøgleleverandører i 2023 om fortsat forbedring af deres boligfaciliteter og opfølgning på deres indsats.

RET TIL SUNDHED

Ernæring

Inflation og stigende priser på fødevarer truer adgangen til ernæring over hele verden. Vi har et mål om at forbedre adgangen til ernæring der, hvor vi har aktiviteter, herunder på vores anlæg. Som et eksempel på vores indsats kørte vi i 2023 et pilotprojekt om arbejdsstyrkens ernæring i De Forenede Arabiske Emirater. Projektet omfattede fokus på sund mad på arbejdspladsen og sporing af resultater, iværksættelse af sundhedstjek og uddannelse i ernæring.

Sundhedsforsikring på vores ikke-europæiske markeder

Vores medarbejdere skal have adgang til sundhedsydelser på rimelige vilkår. Resultater fra medarbejderinterviews i Vestafrika viser, at hele Arla, herunder eksterne medarbejdere, har adgang til sundhedsforsikring. Resultaterne viser imidlertid også, at forsikringsordningen varierer for eksterne medarbejdere. Vi vil drøfte dette med leverandørerne.

Ret til ikke at blive udsat for slaveri, underkastelse eller tvangsarbejde

Risikoen for moderne slaveri er fortsat en udfordring i vores globale værdikæde. Vi indkøber råvarer fra hele verden, og vi er opmærksomme på den øgede risiko for børnearbejde i visse lande i Asien og Afrika samt tvangsarbejde i

nogle af de lande i Mellemøsten, hvor vi har produktionsfaciliteter.

Vi fortsætter vores bestræbelser på at mindske risiciene. Det gør vi blandt andet gennem indførelse af vores arbejdstidspolitik, vores indkøbspolitik og uddannelse af nye medarbejdere, og vi sikrer, at migrantarbejdere beholder deres pas og identitetsdokumenter, medmindre de kræver andet og underskriver et samtykkebrev.

Vi har i 2023 fortsat vores samarbejde med vikarbureauer om disse spørgsmål.

Adgang til klagemekanisme

Vi fortsatte med at gøre opmærksom på vores whistleblowerordning Ethics

Line i 2023. Vi gennemførte i løbet af året en compliance-selvevaluering på 37 enheder i Arlas internationale forretning, som viste et lille fald på 4 procentpoint i kendskabet til Ethics Line sammenlignet med 2022. Vi medtog også spørgsmål om kendskabet til Ethics Line i vores lokale risikovurderinger, hvilket viste et generelt kendskab blandt medarbejderne.

Ethics Line modtog 96 indberetninger i 2023. 36 af dem vedrørte uacceptabel adfærd (herunder blandt andet chikane og forskelsbehandling), 29 vedrørte påstande om svig og bestikkelse, og 31 vedrørte andre emner. En nærmere undersøgelse af alle begrundede klagesager medførte ingen væsentlige bøder eller erstatninger.

Vi har ikke modtaget nogen indberetninger om alvorlige menneskerettighedshændelser i 2023, hverken i vores egen drift eller i resten af værdikæden.



ROBUSTE FÆLLESSKABER AF MÆLKEPRODUCENTER

SOM ET GLOBALT, LANDMANDSEJET MEJERISELSKAB ØNSKER VI AT DELE VORES EKSPERTISE OG BIDRAGE TIL AT SKABE KLIMAROBUSTE LANDBRUGSSAMFUND OG OPRETHOLDE MEJERIVÆRDIKÆDER PÅ STRATEGISKE VÆKSTMARKEDER.

Producer mere med mindre

Mælkeproducenter mærker i stigende grad effekterne af klimaforandringerne, og der er behov for effektive afhjælpnings- og tilpasningsstrategier. Vores internationale mejeriudviklingsprogrammer understøtter det presserende behov for grøn omstilling og sikrer samtidig mælkeproducenterne en bedre levestandard. Vores Big5-klimatiltag (se side 36) er tilpasset lokale forhold i Indonesien, Bangladesh og Nigeria for at fremme CO₂e-reduktioner og forbedre effektiviteten.

Aktiviteter i Nigeria

Vi fortsatte med at opskalere aktiviteterne i 2023:

- Den første Arla-gård åbnede og tog imod kvier fra Arla-andelshavere. Høje standarder for dyrevelfærd sikrer, at køerne er veltilpassede, og mælkeforsyningen er startet.
- Vi afsluttede Milky Way Partnership-projektet, som havde til formål at hjælpe lokale landmænd med at producere mere mælk mere klimavenligt. Mere end 2.000 landmænd blev uddannet som en del af projektet, indtægten fra mælkeproduktion steg med mere end 200%, og dialogen og samarbejdet i hele den nigerianske mejerisektor blev forbedret.
- Vi fortsatte det kombinerede offentlige og private Damau Household Milk Farm-projekt, hvor vi støtter overgangen til en mere kommercielt levedygtig og bæredygtig mælkeproduktion for nomadiske mælkeproducenter.

- Vi startede et nyt projekt, Partnership for Green and Productive Dairy, som skal reducere drivhusgasemissionerne fra mælkeproduktion og samtidig øge indtjeningen for små mælkeproducenter, herunder primært 1.000 landmænd, som skal sælge deres mælk til Arla.
- Projekterne forventes at resultere i en model for fremtidens mælkeproduktion i Nigeria, som understøtter en mere klimavenlig mælkeproduktion og bedre levestandarder.

Første økologiske ost lanceret i Indonesien

Arla er den ledende kommercielle partner i et projekt, som skal hjælpe indonesiske andelshavere i Østjava med at omstille produktionen til økologisk mælk. I 2023 lancerede Mazarat Artisan Cheese den første økologiske kvalitetsost i Indonesien fremstillet af mælk indkøbt fra Setia Kawan Nongkojajar Dairy Farm Cooperative. Med støtte fra Udenrigsministeriet og i samarbejde med forskellige partnere



opbyggede Arla kapacitet inden for økologisk mælkeproduktion, og i alt syv økologiske gårde blev certificeret inden udgangen af 2023.

Omstilling til grøn mælkeproduktion i Bangladesh

I slutningen af 2023 blev Arla forhåndsgodkendt af Udenrigsministeriet til at starte et femårigt projekt i Bangladesh. Formålet er at præsentere en visionær driftsmodel for omstilling til en produktiv og grøn værdikæde for mælkeproduktion i Bangladesh. Projektet skal levere bevispunkter, som kan danne udgangspunkt for en omstilling af mejeribranchen i Bangladesh. Arla og PRAN vil samarbejde om at lancere en specialmælk med lavere CO₂-emissioner og højere kvalitet.

Kvinder inden for mælkeproduktion

Kvinder spiller en central rolle i mælkeproduktionen, og den grønne omstilling kræver et øget kønsfokus for at lykkes. Vi blev i 2023 medlem af International Dairy Federation Task Force on Women in Dairy, og resultaterne fra Nigeria blev offentliggjort i den første årbog for Women in Dairy. Fremdriften vil blive overvåget fremadrettet på tværs af alle vores internationale mejeriudviklingsprojekter.

Fremskridt i forhold til målene

ULYKKER

Udvikling i ulykkesfrekvensen

Ulykker med personskade kan være enten ulykker med fravær (LTA) eller ulykker uden fravær (mindre alvorlige ulykker). Antallet af LTA'er pr. 1 million arbejdstimer steg til 5,5 (2022: 4,4). De danske og tyske logistikorganisationer har oplevet de væsentligste stigninger. I forhold til vores mål om nul ulykker registrerede vi 177 ulykker i 2023 (2022: 144). Vi overvåger nøje udviklingen i ulykker og har gennemført obligatoriske forebyggelsestiltag inden for specifikke områder for at sikre en hurtig forbedring.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

En arbejdsulykke med fravær (LTA) betegner en personskade på en medarbejder i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaver på arbejdspladsen, som resulterer i én eller flere mistede arbejdsdage i forhold til planlagte arbejdsdage/-skift. En ulykke kategoriseres som en LTA, hvis medarbejderen ikke er i stand til at udføre almindelige arbejdsopgaver, tager fri for at komme sig eller tildes ændrede arbejdsopgaver i rekonvalescensperioden.

Enhver medarbejder, herunder både Arla-medarbejdere og vikaransatte, der udfører arbejde for Arla, er forpligtet til hurtigst muligt at indberette eventuelle personskader eller sygdom i relation til arbejdspladsen til sin teamleder eller chef uanset alvorsgrad. Det er vigtigt at bemærke, at ulykker, som involverer underleverandører, herunder bygningsarbejdere, ikke er medtaget i denne rapportering.

Medarbejdere på de fleste produktionsanlæg har adgang til en mobilapp til hurtig og nem indberetning af ulykker. Det er vigtigt at anmelde hændelsen, inden den skadelidte medarbejder forlader arbejdspladsen. Det antal arbejdstimer, som bruges til beregning af ulykkesfrekvensen, stammer dels fra lønoplysninger og dels fra skøn baseret på tal for fuldtidsækvivalenter (FTE'er).

Ulykker

Pr. 1 million arbejdstimer	2023	2022	2021	2020	2019
Ulykkesfrekvens	5,5	4,4	4,3	5,2	6,0

MEDARBEJDERE

Medarbejderudvikling

Det samlede antal medarbejdere steg med 2,6% i forhold til sidste år. Stigningen kan tilskrives den igangværende insourcing af IT-aktiviteter og distributionsaktiviteter i Storbritannien samt udvidelsen af Arla Foods Ingredients.

Det samlede antal FTE'er steg 1,9% i forhold til sidste år.

Andelen af fuldtidsansatte timelønnede medarbejdere udgjorde 62% af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke pr. 31. december 2023.

Vi er glade for, at vores påvirkninger rækker længere end til vores egne medarbejdere og også omfatter ansatte i værdikæden. De ansatte, som vi påvirker i væsentligt omfang, omfatter outsourcete medarbejdere, der arbejder på vores anlæg, og medarbejdere på vores andelshaveres gårde. Begge grupper omfatter migrantarbejdere. Migrantarbejdere er ikke medtaget i tallene i denne rapport.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Antallet af medarbejdere pr. land, køn, kontrakttype og aldersgruppe er baseret på antal medarbejdere pr. 31. december for 2023 og alle historiske år. Dette er en ændring i forhold til metoden fra tidligere år, hvor tallene blev indberettet som gennemsnitstal for fuldtidsækvivalenter. Det samlede antal medarbejdere opgøres stadig som FTE'er af hensyn til sammenligneligheden.

FTE'er eller fuldtidsækvivalenter er et mål for en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. Tallet bruges til at kvantificere den aktive arbejdsstyrke som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE

på 0,5 svarer til deltidsansat, som arbejder halvdelen af tiden sammenlignet med en fuldtidsansat. Antal medarbejdere dækker det samlede antal medarbejdere, både fuldtidsansatte og deltidsansatte. Hver medarbejder i Arla tæller som 1,0 i antallet af medarbejdere.

Gennemsnitstallene for antal fuldtidsækvivalenter beregnes som gennemsnitsværdier for hver juridisk enhed i årets løb. Disse gennemsnitsværdier udledes af kvartalsvise målinger, som udføres ved udgangen af hvert kvartal.

Tallet for antal medarbejdere og fuldtidsækvivalenter omfatter alle medarbejdere, både medarbejdere på permanente og midlertidige kontrakter. Medarbejdere på længerevarende orlov, for eksempel barselsorlov eller længere sygeorlov, er dog ikke medtaget i beregningen. Det sikrer, at tallet svarer nøjagtigt til den aktive arbejdsstyrke.

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 antal medarbejdere pr. 31. december.

Medarbejderdata håndteres centralt i overensstemmelse med retningslinjerne i persondataforordningen (GDPR). Medarbejdere i Arla har mulighed for at vælge den kønskategori, der stemmer overens med deres identitet. De tilgængelige valgmuligheder omfatter mand, kvinde eller andet. For at overholde GDPR-reglerne er kategorien 'andet' slået sammen med kategorien 'mænd' i de offentliggjorte tal for kønsdiversitet. FTE-tallet rapporteres internt hver måned. Hver juridisk enhed validerer oplysningerne kvartalsvis for at sikre, at de er nøjagtige og pålidelige.

Antal medarbejdere pr. land og køn¹

	2023			2022	2021	2020	2019
	Kvinder	Mænd	I alt				
Danmark	2.852	5.870	8.722	8.427	8.262	8.027	7.904
Storbritannien	730	3.080	3.810	3.705	3.689	3.762	3.469
Sverige	1.041	2.513	3.554	3.563	3.559	3.582	3.588
Tyskland	406	1.186	1.592	1.606	1.662	1.684	1.772
Saudi-Arabien	59	882	941	979	978	968	962
Polen	508	297	805	646	622	561	520
Nordamerika	230	332	562	546	528	492	477
De Forenede Arabiske Emirater	63	378	441	441	429	388	222
Holland	113	309	422	395	374	370	352
Finland	177	197	374	374	386	343	329
Bahrain	36	294	330	335	294	164	94
Øvrige lande ²	334	1.042	1.376	1.321	1.272	1.075	807
Samlet antal medarbejdere	6.549	16.380	22.929	22.338	22.055	21.416	20.496
Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)			21.307	20.907	20.617	20.020	19.174

¹ Antallet af medarbejdere pr. land og køn indberettes som antal medarbejdere pr. 31. december for 2023 og alle historiske år. Dette er en ændring i forhold til metoden fra tidligere år, hvor tallene blev indberettet som gennemsnitstal for fuldtidsækvivalenter.

² Andre lande omfatter blandt andet Bangladesh, Argentina, Kuwait, Irak, Oman, Kina og Nigeria.

Antal medarbejdere efter kontrakttype

Antal	Kvinder	Mænd	I alt
Antal medarbejdere	6.549	16.380	22.929
Antal fastansatte medarbejdere	5.889	15.354	21.243
Antal midlertidigt ansatte medarbejdere	660	1.026	1.686
Antal fuldtidsansatte medarbejdere	5.397	14.691	20.088
Antal deltidsansatte medarbejdere	1.152	1.689	2.841

Medarbejderfordeling efter aldersgruppe

Aldersgruppe	<30	30-50	>50
Andel af medarbejdere	20%	51%	29%

KØNSDIVERSITET

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Kønsdiversitet for alle medarbejdere

Kønsdiversitet betegner andelen af kvinder i forhold til det samlede antal medarbejdere. Målingen af kønsdiversitet både for alle medarbejdere og i ledelsen er baseret på antallet af medarbejdere pr. 31. december for 2023 og alle historiske år og omfatter både funktionærer og timelønsansatte.

Kønsdiversitet i ledelsen

Denne måling giver et indblik i repræsentationen af kvinder i ledende stillinger i organisationen. Kønsdiversitet i Arlas ledelse bestemmes ved at måle andelen af kvinder i direktørstillinger eller højere stillinger.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

Kønsdiversitet i topledelsen kvantificeres efter andelen af kvinder i koncernledelsen. Denne måling giver et indblik i repræsentationen af kvinder i ledende stillinger i organisationen.

Kønsdiversitet for alle medarbejdere ¹					
	2023	2022	2021	2020	2019
Andel af kvinder i alt	29%	28%	27%	27%	27%
Kønsdiversitet i ledelsen ¹					
	2023	2022	2021	2020	2019
Antal mænd	260	256	257	258	257
Antal kvinder	108	104	96	89	86
Andel af kvinder på direktør-niveau eller derover	29%	29%	27%	26%	25%
Kønsdiversitet (i koncernledelsen)					
	2023	2022	2021	2020	2019
Antal mænd	7	7	6	6	5
Antal kvinder	1	1	1	1	2
Andel af kvinder i koncern-ledelsen	13%	13%	14%	14%	29%

¹ Andelen af kvinder blandt medarbejdere og i ledelsen beregnes ud fra antallet af medarbejdere pr. 31. december for 2023 og alle historiske år. Dette er en ændring i forhold til metoden fra tidligere år, hvor tallene blev indberettet som gennemsnitstal for fuldtidsækvivalenter.

MEDARBEJDER-OMSÆTNINGSHASTIGHED

Udvikling i medarbejderomsætningshastigheden

Medarbejderomsætningen afspejler udsvingene i vores arbejdsstyrke. Arla stræber efter at have en stabil medarbejderomsætning ud fra en erkendelse af, at det er nødvendigt med en vis medarbejderomsætning for at bevare konkurrenceevnen og fremme innovation.

Medarbejderomsætningen faldt sammenlignet med året før med en samlet omsætning på 13% (2022: 14%). Faldet skyldes en lavere frivillig omsætnings-hastighed, idet den ufrivillige omsætningshastighed var uændret.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Medarbejderomsætning skelner mellem frivillig omsætning (når en medarbejder vælger at forlade

Medarbejderomsætningshastighed					
%	2023	2022	2021	2020	2019
Frivillig omsætning	9%	10%	10%	6%	8%
Ufrivillig omsætning	4%	4%	3%	4%	4%
I alt	13%	14%	13%	10%	12%

virksomheden) og ufrivillig omsætning (når en medarbejder afskediges) og fungerer derfor som et mål for talentfastholdelsen i Arla. Den afspejler også, hvor effektiv driften er.

Vi beregner medarbejderomsætningen ved at dividere det samlede antal medarbejdere, der forlader virksomheden i løbet af en bestemt periode, med det samlede antal medarbejdere i den samme periode. Det er vigtigt at bemærke, at denne beregning er baseret på antal ansatte og ikke på antal fuldtidsækvivalenter.

Omsætningshastigheden beregnes for alle fastansatte medarbejdere og omfatter forskellige fratrædelsesgrunde, herunder pensionering, afskedigelse og opsigelse. Fratrædelse medtages i beregningen fra den måned, hvor der ikke længere udbetales løn. Eksempelvis kan visse fastansatte medarbejdere have ret til udbetaling af løn i nogle få måneder efter deres fratrædelse. I disse situationer medtages deres fratrædelse først i omsætningsbe-regningen efter denne periode.

LØNFORSKEL MELLE M KØN

Udvikling i lønforskellen mellem køn

Der er en grundlæggende forventning om, at en etisk og ansvarlig virksomhed betaler lige løn for det samme job uanset køn. Hos Arla får både mænd og kvinder, som varetager sammenlignelige jobs, lige løn. Det sikres gennem veldefinerede og faste lønklasser på tværs af alle jobkategorier. Lige løn sikres gennem kvartalsvis overvågning med sammenligning af lønniveauet for mænd og kvinder i sammenlignelige lønklasser.

Lønforskellen mellem køn viser, hvor kvinder er placeret i virksomhedshierarkiet. Arla sigter mod fuldstændig ligebehandling mellem kønnene, hvilket vil sige et lønforhold mellem kønnene på 1,0. I 2023 var medianlønnen for mænd i Arla 1% højere end den generelle medianløn (2022: 3%). Det betyder, at de strukturelle forskelle i virksomhedshierarkiet er aftagende.

Lønforskel mellem køn

	2023	2022	2021	2020	2019
Lønforskel mellem køn (hierarkiske forskelle)	1,01	1,03	1,03	1,05	1,05

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Lønforskellen mellem køn beregnes ved at dividere medianlønnen for mænd med medianlønnen for kvinder. Denne beregning omfatter den kontraktmæssige grundløn, mens pension og andre ydelser ikke er medtaget. Lønforskellen mellem køn fokuserer udelukkende på grundlønnen og viser forskellen på aflønningen mellem mænd og kvinder i organisationen.

USIKKERHEDER OG SKØN

I Finansforeningens og Nasdaq's retningslinjer for ESG-rapportering anbefales det at medtage den samlede arbejdsstyrke samt bonus og pension i beregningen af lønforskellen mellem køn. Databegrænsninger gør dog, at der kun medtages

lønforskelle mellem køn for funktionærer i denne rapport. Det er værd at bemærke, at inddragelse af timelønnede medarbejdere i lønforskellen mellem kønnene ville gøre forskellen mindre på grund af overrepræsentationen af mænd i arbejdsstyrken af timelønnede medarbejdere. De løndata, der anvendes til beregningen, vedrører kontraktmæssige lønbeløb ved udgangen af marts 2023 efter lønreguleringen for det pågældende år.

MENNESKERETTIGHEDER – ORGANISERING

Arla har forpligtet sig til at respektere menneskerettigheder i hele værdikæden. Vi følger FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Vores arbejde er styret af vores Code of Conduct "Vores ansvar" og vores menneskerettighedspolitik, som beskriver vores engagement og forventninger til vores interessenter. Arlas indsats inden for menneskerettigheder styres af koncernledelsen og håndteres af vores forskellige forretningsfunktioner. Vi samarbejder med interessenter, herunder eksperter, fagforeninger, rettighedshavere og NGO'er, om forvaltningen af vores tilgang til menneskerettigheder.

Politikker og andet

I Arla har vi et omfattende sæt politikker, standarder, processer og regelsæt, som gælder for hele vores værdikæde, og som regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger i forhold til arbejdsstyrken på en struktureret måde. Vores politikker vedrørende arbejdsstyrken regulerer vores handlinger på områder med de vigtigste påvirkninger og potentielle risici og hjælper os med at nå vores mål og ambitioner for social bæredygtighed. Vores offentligt tilgængelige politikker findes på vores hjemmeside.

Code of Conduct – Vores ansvar

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arlas Code of Conduct – Vores ansvar dækker alle aspekter af vores forretning og er en integreret del af alle de beslutninger, vi tager hver dag. På alle niveauer og overalt i virksomheden. "Vores ansvar" er baseret på de ti principper i FN's globale initiativ Global Compact til fremme af etisk forretningsadfærd. Derudover har vi forpligtet os til at følge FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv samt OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Alle vores politikker er baseret på vores Code of Conduct. Vores Code of Conduct dækker fire temaer, som er Ansvarlig virksomhed, Tillid til produkterne, Omsorg for dyr og miljø samt Ansvarlige relationer.

Administration af politikken

Vores Code of Conduct er godkendt af Arlas bestyrelse. Arlas koncerneledelse godkender strategier, prioriterer områder, sikrer fremskridt og foretager årlige opfølgninger og udstikker retningslinjer for nødvendige forbedringer og opdateringer. Alle ledere er ansvarlige for at forankre vores Code of Conduct i Arlas kultur og forretning, og alle medarbejdere spiller en vigtig rolle i implementeringen af den.

Menneskerettighedspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla Foods' menneskerettighedspolitik er baseret på internationalt anerkendte menneskerettighedsprincipper og gælder for alle Arlas aktiviteter og alle virksomheder, der ejes og/eller kontrolleres af Arla Foods, uanset størrelse eller placering. Vi vil som et globalt andelsmejeriselskab bidrage strategisk til at forbedre retten til tilstrækkelig mad og en fair fordeling af mad, retten til sundhed og

retten til gunstige arbejdsvilkår. Uanset, hvor vi opererer, har vi processer, som gør det muligt for os at identificere, forebygge og afhjælpe potentielle negative påvirkninger af menneskerettigheder, som vi kan forårsage, bidrage til eller være direkte forbundet med gennem vores forretningsaktiviteter. Hvis vi konstaterer, at vi har forårsaget eller bidraget til negativ påvirkning, forsøger vi også at afhjælpe denne påvirkning. Vi accepterer ikke nogen form for menneskehandel, børnearbejde eller tvangsarbejde noget sted i vores værdikæde.

Administration af politikken

Koncernledelsen gennemgår politikkens effektivitet to gange årligt for at sikre, at forretningen løbende overholder FN's vejledende principper.

Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere

Politikkens formål og anvendelsesområde

Det er afgørende, at Arla agerer ansvarligt, og vi forventer, at vores leverandører og forretningspartnere lever op til de samme standarder. Vores leverandører skal underskrive vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere for at komme i betragtning som en af vores strategiske, foretrukne eller lokalt accepterede leverandører. Medarbejdere rådes kraftigt til kun at benytte leverandører inden for disse kategorier. Det vigtigste mål med vores Code of Conduct for leverandører er at minimere risici for mennesker og beskytte vores forretning. Den kræver, at leverandørerne tilbyder et sikkert og sundt arbejdsmiljø; respekterer børns rettigheder og ikke deltager i eller tolererer brugen af børnearbejde, ikke anvender tvangsarbejde og som minimum overholder gældende love og branchestandarder vedrørende arbejdstid og mindsteløn samt respekterer internationale aftaler om menneskerettigheder. Hvis en leverandør misligholder disse forpligtelser, har Arla ret til at opsige kontrakten og afvise leveret materiale uden kompensation til den pågældende leverandør. Vores indkøbsafdeling overvåger overholdelsen af vores Code of Conducts og rapporterer resultaterne internt hver måned.

Arla er medlem af AIM Progress, som er et forum, der arbejder for at støtte og fremme ansvarlig indkøbspraksis. Opdateringen er inspireret af AIM Progress' arbejde.

Administration af politikken

Vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere ejes af indkøbsschefen og

udarbejdes og implementeres i samarbejde mellem Procurement, Legal, QEHS Supplier Assurance og Global Sustainability.

Mangfoldighedspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla driver en global virksomhed, og vi tror på, at teams med en naturlig mangfoldighed i forhold til eksempelvis køn, alder og nationalitet er afgørende for at kunne forstå og imødekomme vores forbrugeres og kundernes behov. Vores overordnede ambition er at opnå en mere mangfoldig arbejdsstyrke og skabe et inkluderende miljø, hvor medarbejderne inddrages og behandles med åbenhed og gensidig respekt, og hvor fordelene ved mangfoldighed anerkendes og udnyttes. Se vores relaterede mål og fremskridt i forhold til målene på side 58 og 66. Politikken gælder for alle processer, som involverer mennesker, og skal sikre alle den samme inkluderende udvælgelse, vurdering og belønning.

Administration af politikken

Vores globale HR-team under ledelse af vores Chief Human Resources Officer er ansvarlig for at overvåge overholdelsen af politikken, opdatere den efter behov og rapportere om fremskridt.

Antimobningspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla arbejder målrettet på at skabe en arbejdsplads, som er kendetegnet ved gensidig respekt, og som er fri for enhver form for chikane, mobning og diskrimination. Vi fokuserer på forebyggende handlinger, tidlig identifikation og handlinger, der stopper det. Vi opfordrer til at indberette klager (se klagemekanismen på side 63). Alle klager tages seriøst, og dokumenterede tilfælde af chikane og diskrimination sanktioneres på lige fod med bevidst falske eller ondsindede påstande. Politikken dækker alle lokationer, herunder arbejdspladsen og andre steder, hvor medarbejdere kan opholde sig i forbindelse med deres ansættelse i Arla.

Administration af politikken

Vores HR-organisations ledelse og HR-forretningspartnere i hele Arla er hovedansvarlige for politikken, herunder for at udrulle den, indlede en dialog om den og hjælpe ledere med at håndtere eventuelle sager. Vores globale HR-organisation er ansvarlig for at opdatere politikken. Vi måler effektiviteten af vores politik gennem nøje afdækning af sager om ikke-acceptabel adfærd via vores årlige medarbejderundersøgelse og vores fortløbende klagesystem.

Andre politikker, som regulerer vores påvirkning af vores egen arbejdsstyrke: Rekrutteringspolitik og arbejdstidspolitik.

Arbejdstidspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla Foods har forpligtet sig til at levere sikre og sunde arbejdsforhold til alle medarbejdere, der arbejder på vores anlæg, samtidig med at vi giver ledere og medarbejdere maksimal fleksibilitet og overholder gældende lovgivning og relevante retningslinjer. Vi vil sikre, at medarbejderne ikke overskrider rimelige arbejdstider, og respektere deres ret til hvile og fritid, så vi skaber en sund balance mellem arbejde og privatliv. Arbejdstiden skal være i overensstemmelse med nationale love og kollektive overenskomster, og den skal følge standarden i Ethical Trading Initiatives (ETI's) grundlæggende regelsæt, afhængigt af hvad der giver medarbejderne den største beskyttelse.

Administration af politikken

Alle personaleledere er ansvarlige for at sikre, at arbejdstiden for alle interne og eksterne medarbejdere, der arbejder på en Arla-lokation, er i overensstemmelse med denne politik. Vice Presidents i produktionen og ledere på tilsvarende niveauer i andre funktioner er ansvarlige for at håndtere eskalering af misligholdelser inden for de respektive områder.

Klagepolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla ønsker at handle med integritet, respekt og gennemsigtighed i overensstemmelse med principperne i vores Code of Conduct. Vi ved, at vores omdømme og succes afhænger af vores medarbejders adfærd, og vi tager overtrædelser af vores Code of Conduct og lovgivningen alvorligt. Alle medarbejdere og andre interessenter kan benytte vores whistleblowerordning Ethics Line til at gøre opmærksom på eventuelle bekymringer. Vi tolererer ikke represalier mod personer, som i god tro giver udtryk for bekymringer. Vores tiltag er i overensstemmelse med EU-direktivet om beskyttelse af whistleblowere. Alle indberetninger er fortrolige og kan foretages anonymt. Hver klage behandles seriøst og respektfuld.

Administration af politikken

Ethics Line-komiteén er et internt team, der handler med integritet og afvejer de interesser ved behandlingen af klager, der vedrører den indberettende person, den/de indberettede person(er)/

organisationen/aktiviteterne samt Arlas interesser. Ethics Line-komiteén består af repræsentanter fra Finance (Risk, Controls & Compliance), Legal, HR, Global Sustainability og vores forretningsområder. Ethics Line-komiteén er uafhængig af organisationsstrukturer og rapporterer til den administrerende direktør.

FORBRUGERE – SUND OG SIKKER ERNÆRING



Fokusområder

2023

Fremskridt i forhold til målet

Mål

LAVINDKOMSTFORBRUGERE, SOM FIK ADGANG TIL PRISBILLIG ERNÆRING

97 mio.



2030

100 mio.

[Læs mere på side 70.](#)

TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

1

4
20191
20200
20211
20221
2023

0

[Læs mere på side 70.](#)

Påvirkning

ARLAS
PÅVIRKNINGLAVINDKOMST-
FORBRUGERESUND OG
SIKKER
ERNÆRINGDATABESKYTTELSE
OG FORBRUGER-
RETTIGHEDERKVALITETSOP-
LYSNINGER OM
PRODUKTERHÅNDTERING
AF KLAGER

Ambitioner

ARLAS
AMBITION
FOR 2030

100.000.000

Lavindkomstforbrugere nået


Adgang til rigelige mængder sunde og prisbillige fødevarer er en grundlæggende menneskeret, og vi ønsker at opfylde behovet for ernæring blandt forbrugere over hele verden. Vores ambition er at nå ud til 100 millioner lavindkomstforbrugere med prisbillige næringsrige mejeriprodukter. Læs mere på side 73.

NUL

Tilbagekaldelse af produkter

Et kerneansvarsområde er at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter. Målet for tilbagekaldelser er derfor som standard nul.

Politikker

 [Kvalitets- og produktsikkerhedspolitik](#)
 [Mærkningspolitik](#)
 [QEHS-manual, fødevarer sikkerhed og tilbagekaldelser](#)
 [Ansvarlig markedsføringspolitik](#)

Strategi

SUNDHED OG
ERNÆRING

Vores højeste prioritet er at beskytte sikkerheden ved vores produkter. Vi styrker vores kvalitetskultur og standarder for fødevarer sikkerhed løbende gennem overholdelse af principperne i vores globale kvalitets- og produktsikkerhedspolitik. Nøjagtig mærkning er yderst vigtigt, så vores forbrugere kan træffe informerede valg. Vi anerkender vigtigheden af at levere kvalitetsoplysninger om vores produkter, særligt i forhold til sårbare grupper som børn og lavindkomstforbrugere.

Som en del af vores sundhedsstrategi fokuserer vi på at udvikle nye, bæredygtige og endnu sundere produkter. Vi stræber efter at skabe innovative produkter med udgangspunkt i de offentligt tilgængelige Arla® ernæringskriterier, som er baseret på den nyeste videnskabelige forskning og vejledning fra globale sundhedsmyndigheder.

Arla og hele fødevarerbranchen står over for en afgørende udfordring med at finde den rigtige balance mellem at værne om miljøet og give en voksende global befolkning adgang til næringsrige fødevarer. Det er afgørende for vores fortsatte relevans på et marked i forandring, at vi forstår at vende denne udfordring til en mulighed.

Vi arbejder målrettet på at bidrage til at bekæmpe global fejler ernæring ved at sikre lavindkomstforbrugere adgang til prisbillig ernæring. Vores strategiske ambition er at nå ud til 100 millioner lavindkomstforbrugere, og vi udvikler løbende produkter og styrker vores indsats for at nå dette mål.

At inspirere til sunde madvaner og fremme madlavning med minimalt spild er et andet centralt aspekt ved vores sundhedsstrategi med særligt fokus på fremtidige generationer. Vi vil fremme positive vaner og adfærd gennem forskellige inspirerende og uddannelsesmæssige tiltag.

Tiltag og ressourcer

VI GIVER VERDEN ADGANG TIL GOD MAD

Fødevaresikkerhed først

Det er helt afgørende for Arla, at vores produkter er sikre at spise og drikke for alle. Vi frigiver ikke produkter til markedet, hvis der er problemer med fødevaresikkerheden, og vi har strenge procedurer og sikkerhedspolitikker for at sikre dette. Produkter tilbagekaldes, hvis der er tegn på, at de udgør en risiko for fødevaresikkerheden. I 2023 tilbagekaldte vi ét produkt, ikke på grund af risiko for fødevaresikkerheden, men på grund af synlig forekomst af skimmel.

Alle vores produktionsanlæg er certificeret efter GFSI-standarden (Global Food Safety Initiative), som auditeres af tredjepartsauditører. Vi oplevede to gange i 2023, at et anlæg ikke bestod en audit, så certifikatet blev midlertidigt inddraget, indtil anlægget opfyldte kravene. Uregelmæssighederne var ikke forbundet med nogen risiko for



DANO® COOL COW

Vi forsøger at imødegå den voksende fødevaresikkerhed i udviklingslandene ved hele tiden at forfølge muligheder for at udvikle prisbillige og næringsrige produkter til lavindkomstforbrugere.

fødevaresikkerheden. Vi har delt vores erfaringer fra disse situationer globalt med alle vores anlæg for at forhindre, at lignende situationer opstår igen.

I 2023 implementerede vi resultaterne af vores første eksterne benchmarkundersøgelse af kulturen for kvalitet og fødevaresikkerhed, blandt andet med vores årlige fødevaresikkerhedsdage i juni. Vi gennemførte derudover mærkningskontroller for vores brandede produkter på europæiske og internationale markeder for at sikre, at de overholder lovgivningen.

Vi former fremtidens ernæring gennem forskningssamarbejde

Vi deltager aktivt i et forskningssamarbejde kaldet Arla Foods for Health (AFH) med de to største danske universiteter for at være førende inden for ernæring baseret på mælkeprodukter og løbende udforske de sundhedsmæssige fordele ved mejeriprodukter.

Tre nye forskningsprojekter blev i 2023 udvalgt til at modtage økonomisk støtte på i alt 1,3 millioner EUR.

Forskningsresultaterne kan anvendes til at udvikle fødevarer og innovative ernæringsmæssige løsninger med potentiale til at gøre en positiv forskel for den globale ernæring og folkesundheden. AFH og dets samarbejdspartnere vil ligeledes dele deres videnskabelige indsigt med det bredere samfund.

Bedre adgang til sund ernæring

Underernæring er fortsat en betydelig sundhedsmæssig udfordring, som påvirker befolkningsgrupper over hele verden. Vi ønsker at hjælpe grupper med høj risiko for underernæring og give dem adgang til prisbillige mejeriprodukter som eksempelvis Dano® Daily Pushti i Bangladesh og Dano® Cool Cow i Nigeria, Senegal og Ghana. Vi forsøger at imødegå den voksende fødevaresikkerhed i udviklingslandene ved hele tiden at forfølge muligheder for at udvikle prisbillige produkter, som kan sikre lavindkomstforbrugere tilstrækkelig ernæring.

Den høje inflation fortsatte i 2023 og svækkede købekraften blandt lavindkomstforbrugere yderligere. Takket være stærke distributionsnetværk og et stærkt brand nåede vi ud til 97 millioner lavindkomstforbrugere i Nigeria og Bangladesh, hvilket er over målet for 2023 på 90 millioner.

I 2023 afsluttede The Pushti Ambassador-projektet i Bangladesh i samarbejde med NGO BopInc. Projektet omfattede 200 kvindelige detailværksættere i Arlas underdistributionsnetværk og forbedrede deres indkomst gennem salg af næringsrige Arla-mejeriprodukter i landdistrikterne. Projektet, som støttes af Udenrigsministeriet, identificerede mere end 4.000 potentielle kvindelige iværksættere.

VORES BIDRAG TIL DEN DAGLIGE KOST

VI MENER, AT MEJERIPRODUKTER SPILLER EN POSITIV ROLLE I EN BÆREDYGTIG KOST, HVOR MILJØPÅVIRKNINGEN FRA PRODUKTIONEN SKAL OPVEJES AF FØDEVARERNES ERNÆRINGSVÆRDI. VORES STRATEGI UDMØNTES I VORES BRANDS, PRODUKTER OG INNOVATIVE PROJEKTER, SOM SKAL SIKRE ADGANG TIL ERNÆRING AF HØJ KVALITET.

En sundere udgave af et populært morgenmadsprodukt Arla har forpligtet sig til at forbedre forbrugernes adgang til næringsrige fødevarer. I 2023 forbedrede vi opskriften på Puck® smøreost. Vi reducerede blandt andet fedt- og saltindholdet og øgede proteinindholdet, så den populære smøreost nu er et sundere indslag på familiernes morgenbord. Puck blue jar cheese® er en populær morgenmadsklassiker i Mellemøsten og Nordafrika og kan nu nydes af hele familien som et sundere alternativ.



Bedre sundhedsprofil for Puck® Squares

Puck® Squares er en elsket snack blandt børn og en alsidig ingrediens i bagværk og overholder nu Arla® ernæringskriterierne med 25% lavere fedtindhold og 38% højere proteinindhold. Det sikrer, at børn kan nyde deres yndlingsnack i frokostpauserne, mens forældrene trygt kan bruge Puck® Squares i bagværk og dermed træffe et sundere valg for hele familien.



Partnerskab leverer beriget yoghurt til børn i Tanzania

Et samarbejde mellem den lokale virksomhed Galaxy Food and Beverages og GAIN Nordic-partnerskabet sikrer, at skolebørn i Tanzania snart kan få adgang til en prisbillig beriget yoghurt. Arla Foods Ingredients, som er ledende samarbejdspartner i partnerskabet, har sammen med Galaxy tilpasset yoghurtopskriften til det lokale marked og de lokale

forarbejdningsforhold. Opskriften blev oprindeligt udviklet som en del af GAIN Nordic-projektet med henblik på at skabe en bæredygtig forsyningskæde for mejeriprodukter i Etiopien. Det er denne forretningsmodel, der nu er videreført til Tanzania. Den næringsrige yoghurt, der tilbydes til en pris, som lavindkomstforbrugere kan og vil betale, skal bidrage til at overvinde det udbredte problem med væksthæmning hos børn.

Omdannelse af spild fra mejeriprodukter og frugt til prisbillige fødevarer

Pakistan er verdens fjerdestørste mælkeproducent. Alligevel ender en stor del af mælken som bistrømme af valle fra osteproduktion og dermed som et potentielt miljøforurenende stof, hvis det uledes som spildevand. Arla Foods Ingredients og de øvrige partnere i GAIN Nordic har samarbejdet med lokale mejerier om at omdanne valle til en næringsrig vallebaseret drik til underernærede børn og unge. Det danske internationale udviklingssamarbejde DANIDA har for nylig støttet kommercialiseringen af produkterne med yderligere økonomiske midler. Et andet GAIN Nordic-projekt i Pakistan har fokus på at omdanne spild fra dyrkning af dadler til prisbillige tørrede frugtstænger.

INSPIRATION TIL FORBRUGERE

VORES MISSION ER AT INSPIRERE FORBRUGERNE VED AT TILBYDE PRODUKTER TIL DERES FORSKELLIGE BEHOV OG INVITERE DEM TIL AT DELTAGE I AKTIVITETER, DER GIVER INDSIGT I VORES PRODUKTERS OPRINDELSE OG UNDERSTØTTER SUNDE VANER OG MADLAVNING MED MINDRE SPILD.



Inspirerende opskrifter til flere millioner forbrugere

Vi er overbeviste om, at inspiration og viden om madlavning er den bedste metode til at udvikle gode madvaner, og vi inspirerer til madlavning verden over på vores nationale hjemmesider og i brochurer.

Med mere end 30 millioner besøg om året har Arla.dk vist sig at være en stor kilde til inspirerende madlavning blandt danske husholdninger. Vi er blandt de førende danske opskriftsudbydere målt på tilstedeværelse og søgninger på Google.

Vi bruger også i stigende grad sociale medieplatforme til at styrke forbrugernes engagement mere aktivt og sprede budskabet om en bæredygtig og sund kost.

Inspiration til fremtidige generationer

Vores uddannelsesprogram Arla Food Movers nåede ud til 63.000 elever i Danmark. Det fokuserer på bæredygtige madvaner, og dette års emne er 'Vend en vane'. Materialet fokuserer på, hvordan man ændrer madvaner for at styrke bæredygtigheden og sundheden.

Vi lancerede også Food Moovers-programmet i Mellemøsten, hvor det skal hjælpe elever med at træffe sunde valg i forhold til kost og livsstil. Det blev

introduceret på mere end 300 skoler i De Forenede Arabiske Emirater.

Fokus på vigtigheden af et godt morgenmåltid

Som leverandør til skolekantiner spiller vi en rolle i at sikre, at eleverne får en nærende kost til en produktiv skoledag. Vi samarbejder med en række skoler i Sverige om at tilbyde gratis morgenmad og dele erfaringerne i resten af landet. I Storbritannien samarbejder vi med velgørhedsorganisationen Magic Breakfast, der arbejder for at udrydde sult som en barriere for uddannelse. I 2023 donerede vi mere end 129.000 liter mælk til skoler over hele landet.

Inspiration til børn gennem food camps

Arla Fonden¹ arrangerer food camps for at inspirere til sunde madvaner blandt børn i Danmark. Fondens ugentlige food camps nåede i 2023 ud til 1.600 skolebørn i løbet af skoleåret.

Interaktion med forbrugere

Vi følger forbrugernes meninger og præferencer nøje for at sikre, at vi bevarer vores position som et af verdens førende mejeriselskaber.

Vi gennemfører repræsentative undersøgelser både blandt europæiske og globale forbrugere med hjælp fra eksterne parter. Det omfatter ugentlige målinger af vores

omdømme som selskab og vores brandimage. Derudover tilkøber vi markedsundersøgelser om bæredygtighedsspørgsmål på ad hoc-basis. Undersøgelsesresultaterne deles med vores Chief Marketing Officer.

Vi sporer også forbrugernes mening om vores produkter gennem forskellige fokusgrupper, som afholdes efter behov. Effekten af disse tiltag afspejles i positive forbrugerreaktioner og stigende salgsvolumener.

Kundeservice

Vi sætter stor pris på tilfredse forbrugere, og vi er opmærksomme på, hvordan negative forbrugerhistorier kan påvirke vores brandværdi, så vi prioriterer at tilbyde flere kanaler, hvor forbrugere kan gøre opmærksom på bekymringer og indsende klager over vores produkter. Relevante Arla-kontorer med tilhørende adresser, telefonnumre og e-mailadresser er anført på emballagen til vores brandede produkter, så forbrugere altid ved, hvordan de kan kontakte os. Forbrugerklager håndteres separat af de enkelte markeder og spores gennem en central database.

¹ Arla Fonden er uafhængig af Arla. Arla donerer 1,3 millioner EUR årligt til fonden

Fremskridt i forhold til målene

FØDEVARESIKKERHED – TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

I 2023 var der én offentlig tilbagekaldelseshændelse. Tilbagekaldelsen skete på grund af en utæt forsegling i påfyldningslinjen, som medførte påbegyndende skimmeldannelse i et specifikt parti havredrik. Partiet blev tilbagekaldt, selv om problemet blev vurderet til ikke at udgøre en risiko for fødevarerikkerheden. Hændelsen resulterede i en bøde på grund af en misforståelse mellem de danske fødevareremyndigheder og Arla om de instrukser, der blev givet.

ADGANG TIL BILLIG ERNÆRING

Arla har forpligtet sig til at forbedre adgangen til prisbillig ernæring for lavindkomstforbrugere i udviklingslande. I 2023 nåede vi ud til 97 millioner forbrugere (målet for 2023: 90 millioner, basisåret 2020: 76 millioner) med prisbillige ernæringsprodukter, hvilket er en stigning i forhold til 87 millioner i 2022.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Det rapporterede tal om adgang til ernæring defineres som antallet af lavindkomstforbrugere, som fik adgang til Arlas prisbillige produkter på nøglemarkeder i løbet af året, herunder Dano® Daily Pushti (DDP) i Bangladesh og Dano® Cool Cow (DCC) i Nigeria. Produkterne overholder Arlas offentligt tilgængelige ernæringskriterier. Med "antal forbrugere nået!" henviser Arla til forbrugere i en husstand, som enten har købt eller forbrugt produktet i den specifikke periode. KPI-tallet beregnes på baggrund af data om markedspenetration i forhold til antallet af lavindkomstforbrugere, som har fået adgang til Arlas prisbillige ernæringsprodukter, og

Tilbagekaldelser

	2023	2022	2021	2020	2019
Antal tilbagekaldelser	1	1	0	1	4

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Alle produkt-hændelser håndteres straks af hensyn til forbrugernes sikkerhed samt for at sikre overholdelse af gældende lovkrav og beskytte produktkvaliteten. Administrationen af alle offentlige tilbagekaldelser følger en detaljeret og standardiseret procedure. Håndteringen af produkt-hændelser testes derudover årligt for at sikre et effektivt beredskab.

Lavindkomstforbrugere, som fik adgang til prisbillig ernæring

millioner	2023	2022	2021	2020	2019
Antal lavindkomstforbrugere i Bangladesh	58	48	36	28	
Antal lavindkomstforbrugere i Nigeria	39	39	49	48	
Samlet antal lavindkomstforbrugere	97	87	85	76	

den gennemsnitlige husstandsstørrelse i forhold til antallet af lavindkomstforbrugere baseret på National Social Economic Class-klassifikationen. Data om markedspenetration leveres månedligt af et eksternt bureau. Bureauet indsamler data fra omkring 9.500 husstande hver måned ved hjælp af blandt andet mobilapps eller dagbøger afhængigt af de tilgængelige teknologier i området. Prøvedataene ekstraheres derefter for at vise markedspenetrationen for hele befolkningen på det specifikke marked. Data er tilgængelige med en måneds forsinkelse,

En offentlig tilbagekaldelse igangsættes, når et produkt udgør en væsentlig risiko for fødevarerikkerheden, virksomhedens brand eller en juridisk risiko. En tilbagekaldelse er kun relevant, når de berørte produkter er tilgængelige for forbrugerne på markedet. Offentlige tilbagekaldelser indberettes, så snart de sker, og der skal udfyldes en hændelsesrapport inden for to dage efter den første meddelelse om problemet. Det samlede antal offentlige tilbagekaldelser rapporteres eksternt én gang om året i overensstemmelse med rapporteringskravene.

så data for december er baseret på data indsamlet i november. Dataene baseres hvert år på den seneste tilgængelige periode. I 2023 var dataene baseret på data om markedspenetration fra november og fra december for tidligere år.

Politikker og andet

Vores politikker vedrørende forbrugere regulerer vores handlinger på områder med de vigtigste påvirkninger og potentielle risici og hjælper os med at nå vores mål og ambitioner for social bæredygtighed. De sikrer, at vi informerer forbrugere korrekt og hensigtsmæssigt om vores produkter, at vores produkter er sikre at forbruge, at vi kan gribe hurtigt ind, hvis de ikke er det, og at vi markedsfører vores produkter ansvarligt, særligt i forhold til børn og andre sårbare forbrugergrupper. Vores offentligt tilgængelige politikker findes på vores hjemmeside.

Kvalitets- og produktsikkerhedspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Arlas vigtigste prioritet er at levere sikre produkter med en høj og ensartet kvalitet. Vi går aldrig på kompromis med hverken kvaliteten eller sikkerheden af vores produkter. Vores kvalitets- og produktsikkerhedspolitik gælder for Arla og alle selskaber, der direkte eller indirekte kontrolleres af Arla, og deres respektive medarbejdere. Denne politik dækker enhver form for håndtering og service i relation til vores produkter, som kan påvirke produktkvaliteten og sikkerheden. Politikken består af følgende centrale elementer:

1. Alle vores produkter risikovurderes i forhold til deres angivne holdbarhed og de relevante forbrugermålgrupper.
2. HACCP-principperne (Hazard Analysis and Critical Control Points) anvendes, dokumenteres og valideres for alle produktioner.
3. Alle produktionsanlæg skal være certificeret i henhold til internationalt anerkendte GFSI-standarder (Global Food Safety Initiative) for fødevarerikkerhed.
4. Alle produkter skal være 100% sporbare på alle trin, herunder levering, produktion, opbevaring og distribution.
5. Al produktion skal overholde den relevante lovgivning og relevante myndighedskrav i produktionslandet og relevante myndighedskrav på de markeder, de eksporteres til.

Politikkens effektivitet overvåges løbende internt baseret på følgende tre KPI'er: antal fødevarerikkerhedshændelser, klager fra kunder og forbrugere og omkostninger i forbindelse med kvalitetsmangler.

Administration af politiken

Vores kvalitets- og fødevarerikkerhedspolitik gennemgås årligt af QEHS-afdelingens (Quality, Environment, Health and Safety) ledelse og godkendes af Chief Supply Chain Officer.

Mærkningspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Vores mærkningspolitik har til formål at skabe en ensartet tilgang til mærkning af alle Arla-brandede produkter for at beskytte forbrugere mod vildledende oplysninger om ernæring og sundhed. Vi tilstræber at give enkle og nøjagtige oplysninger om vores produkter, så forbrugere kan træffe informerede valg i deres søgen efter sundere fødevalg. Politikken regulerer ansvaret for både obligatoriske og frivillige oplysninger på forsiden og bagsiden af emballagen på alle brandede produkter. De obligatoriske mærkningsoplysninger på vores produkter følger altid EU-lovgivningen og lokale love og bestemmelser. Frivillige oplysninger på emballagen omfatter sundheds- og ernæringsmæssige anprisninger og alle andre typer påstande, som er underlagt EU's fødevarerlovgivning eller lokale fødevarerlovninger (eksempelvis brugen af ord som "naturlig", "ren" og "original"). På markeder uden en sådan lovgivning eller retningslinjer følger Arla principperne for obligatoriske og frivillige mærkningsoplysninger i FAO's Codex Alimentarius. Politikens effektivitet kommer til udtryk gennem et konsekvent lavt antal retssager vedrørende vores mærkning.

Administration af politiken

Vores mærkningspolitik ejes i fællesskab af den globale ledelse for henholdsvis vores markedsførings- og QEHS-organisation, som er ansvarlige for at holde den opdateret og implementere den. Politikken godkendes af Chief Marketing Officer og Chief Supply Chain Officer.

QEHS-manual, fødevarerikkerhed og tilbagekaldelser

Processens formål og anvendelsesområde
Produkt-hændelser vedrørende vores produkters sikkerhed, lovlighed eller kvalitet håndteres gennem en standardiseret proces, som er beskrevet i vores QEHS-manual. Rettidig og konsekvent håndtering af sådanne hændelser er afgørende for at sikre den bedst mulige kontrol og af hensyn til forbrugernes sikkerhed. Alle hændelser skal håndteres uden unødigt forsinkelse og i overensstemmelse med eskaleringsprocessen, lokale procedurer og Arlas obligatoriske standarder. Proceduren for

produkt-hændelsesstyring testes mindst én gang om året. QEHS-manualen dækker alle Arla-ejede og/eller -kontrollerede produktionsanlæg, lagre, logistikafdelinger og andre funktioner, der administrerer produkter, tjenester og processer. Antallet af produktrelaterede hændelser spores gennem et globalt system og indberettes til relevante ledelsesorganer mindst én gang om måneden. Læs mere om fødevarerikkerhed på side 69-70.

Processtyring

Vores globale QEHS-organisation er ansvarlig for at vedligeholde og gennemgå Arlas QEHS-manual mindst én gang om året eller efter behov. Manualen godkendes af Chief Supply Chain Officer.

Ansvarlig markedsføringspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Vores ansvarlige markedsføringspolitik dækker al markedsføringskommunikation rettet mod forbrugere og indeholder særlige bestemmelser for markedsføring over for børn under 18 år og under 13 år. Vores markedsføringskommunikation skal først og fremmest overholde lokale love og bestemmelser. Vores forpligtelser rækker dog ud over disse love og bestemmelser. Politikken er som et centralt element baseret på et samarbejde med EU Pledge. Al markedsføringskommunikation skal overholde regelsættet for reklamer og markedsføringskommunikation, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC), og ICC's ramme for ansvarlig markedsføringskommunikation for føde- og drikkevarer i overensstemmelse med EU Pledge-initiativet fra 2021.

Vores vigtigste mål er at give en faktuel præsentation af vores produkter og opskrifter i alle vores reklamer på en måde, som ikke forsøger at vildlede forbrugere. I forhold til børn anvender vi ikke markedsføringskommunikation til at formidle upassende redaktionelt indhold, og vi sørger for ikke at vildlede om de potentielle fordele ved et produkt (herunder status og popularitet blandt jævnaldrende). Vi markedsfører kun produkter, der opfylder Arla® ernæringskriterierne, over for den mest sårbare gruppe af børn under 13 år. Politikens effektivitet kommer til udtryk gennem et konsekvent lavt antal retssager vedrørende vores markedsføringskommunikation.

Administration af politiken

Den ansvarlige markedsføringspolitik ejes af vores globale markedsføringsorganisation og godkendes af Chief Marketing Officer.

LEDELSE



RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE

Arla er et andelsselskab, som ejes af mælkeproducenter i syv lande. Et troværdigt og succesfuldt andelsselskab skal helt grundlæggende sikre, at alle ejere har mulighed for at udtrykke deres meninger, og at deres holdninger er repræsenteret. Beslutningsmyndigheden ligger derfor hos repræsentantskabet og bestyrelsen. Koncernledelsen er i tæt samarbejde med bestyrelsen ansvarlig for at udstikke selskabets overordnede strategiske retning og for den daglige drift. Vores ledelsessystems detaljerede struktur og de tilhørende retningslinjer er beskrevet i vores vedtægter ([som findes her](#)).

4 AREA FORUMS

DK SE CE UK

MEDLEMMER

	DK 74
	SE 47
	CE 25
	UK 29



ANDELSLEDELSE

BESTYRELSE

14 valgte ejere
3 medarbejderrepræsentanter
2 eksterne medlemmer

REPRÆSENTANTSKABET



175 ejere
12 medarbejderrepræsentanter

REGION

KREDS

EJERNATIONALITETER

7.999 mælkeproducenter

			
DK 1.948	SE 1.996	CE 2.074	UK 1.981



SELSKABSLEDELSE

DIREKTION

CEO og COO

KONCERNLEDELSE

Direktion og 6 øvrige direktører

MEDARBEJDERE

21.307

FUNKTIONER

- Europa
- International
- Supply Chain
- Agriculture, Sustainability & Communication
- Marketing & Innovation
- HR
- Finance, Legal, IT & Strategy



ANDELSLEDELSE

Arla er ejet af 7.999 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg, som alle har mulighed for at påvirke vigtige beslutninger.

Andelsselskabet er inddelt i fire geografiske områder: Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa. Disse områder er yderligere inddelt i regioner og kredse. Læs mere på næste side.

Arla har to primære organer, som repræsenterer andelshaverne og træffer beslutninger: bestyrelsen med 19 medlemmer og repræsentantskabet med 187 medlemmer.

Repræsentantskab

Repræsentantskabet er andelsselskabets øverste beslutningsdygtige organ. Det består af i alt 187 medlemmer, heraf 175 andelshavere og 12 medarbejderrepræsentanter. Ejerrepræsentanterne vælges hvert andet år, og fordelingen af mandater pr. land bestemmes ud fra deres beregnede andel af egenkapitalen i regnskabsåret forud for valget. Mandaterne blev fordelt som følger for den aktuelle valgperiode: Danmark 74, Sverige 47, Centraleuropa 25 og Storbritannien 29. Det næste valg er i maj 2024, og baseret på egenkapitalen pr. 31. december 2023 giver det følgende fordeling af mandaterne: Danmark 72,

Sverige 47, Centraleuropa 26 og Storbritannien 30.

Repræsentantskabet har ansvaret for at træffe centrale beslutninger, herunder om fordelingen af årets overskud, og det er også repræsentantskabet, som vælger bestyrelsen. Repræsentantskabet afholder regelmæssige møder mindst to gange om året.

Kredsmøder

Alle ejere i Arla er tilknyttet den kreds, hvor deres gård ligger. Hvert år i marts indkaldes ejerne til en årlig generalforsamling i de respektive kredse, så de får mulighed for at udøve deres demokratiske indflydelse på Arlas beslutningsprocesser. I forbindelse med generalforsamlingen vælger kredsmedlemmerne medlemmer, der skal repræsentere deres kreds i repræsentantskabet. Kredse har også deres egne individuelle valgte kredsråd.

Regionsbestyrelser

I den danske og den svenske region består regionsrådet af de repræsentantskabsmedlemmer, som er blevet valgt i den specifikke region. I Centraleuropa og Storbritannien består regionsbestyrelsen af alle formænd og næstformænd for kredsradene i den pågældende region. Regionsbestyrelserne mødes umiddelbart efter de årlige kredsmøder for at behandle relevante ejerrelaterede

spørgsmål vedrørende deres respektive regioner.

Bestyrelse

Bestyrelsen, som vælges af repræsentantskabet, er ansvarlig for at lede Arla på en måde, som på bedst mulig vis varetager andelshavernes interesser. Denne afgørende rolle indebærer at udstikke selskabets strategiske retning, overvåge Arlas drift og kapitalstyring, sikre tilfredsstillende regnskabsførelse og udpege direktionen. Bestyrelsen har derudover til opgave at varetage interesserne for selskabets forskellige interessenter, herunder långivere, obligationsinvestorer og medarbejderne.

Bestyrelsen består af 14 andelshavere og to eksterne medlemmer, som vælges af repræsentantskabet, samt tre medarbejderrepræsentanter, som vælges af Arlas medarbejdere. I forhold til repræsentantskabet fordeles andelshavernes mandater pr. land i bestyrelsen baseret på egenkapital. Mandaterne blev fordelt som følger for den aktuelle valgperiode: Danmark 6, Sverige 4, Centraleuropa 2 og Storbritannien 2. Mandatfordelingen vil være uændret i den kommende valgperiode.

Area Forums og Joint Area Council

Arla har fire Area Forums, ét for hvert af de fire medlemsområder. De fire forummer fungerer som et vigtigt bindeled mellem bestyrelsen og Arlas ledelse.

Medlemmer af forummerne fungerer som ambassadører, der varetager Arlas interesser på tværs af alle andelshavere. Forummerne mødes to gange om året.

Joint Area Council består af fire repræsentantskabsmedlemmer fra hvert af de respektive områder, som vælges ved afstemning. Bestyrelsen udpeger formandskabet og rådets yderligere medlemmer. Rådets primære fokus er at håndtere ejerspørgsmål, som rækker ud over de enkelte områder, herunder generelle medlemsbetingelser og den globale mælkeindvejningsaftale.

Ejere

Andelsselskabet havde 7.999 medejere i 2023 (2022: 8.492). Faldet i antallet af ejere kan blandt andet tilskrives landmænd, som har indstillet deres mælkeproduktion eller solgt deres gårde til andre Arla-andelshavere. Derudover forlod et lille antal ejere andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er i tråd med den generelle trend, vi har set i mejeribranchen de seneste år.



SELSKABSLEDELSE

Arlas selskabsledelse varetages af direktionen og bestyrelsen i fællesskab. De fastlægger og styrer Arlas strategiske retning, fører tilsyn med driften, leder Arla effektivt, overvåger ledelsen og sikrer overholdelse af relevante regler og retningslinjer. Direktionens og bestyrelsens fælles ekspertise og ansvar bidrager til Arlas overordnede ledelse og succes.

Direktion

Direktionen, som udpeges af bestyrelsen, spiller en afgørende rolle i forhold til at lede selskabet og skabe langsigtet vækst. Den er ansvarlig for at udstikke den strategiske retning, overvåge udviklingen i forhold til opstillede mål og udarbejde koncernpolitikker. Direktionen har til opgave at skabe bæredygtig vækst og øge Arlas samlede værdi.

Direktionen er endvidere ansvarlig for effektive risikostyrings- og kontrolforanstaltninger, der sikrer overholdelse af gældende lovbestemmelser og interne retningslinjer. Direktionen består af selskabets CEO og et andet medlem af koncernledelsen. Den nuværende direktion består af selskabets CEO og Executive Vice President for det europæiske forretningsområde.

Koncernledelse

Koncernledelsen udpeges af direktionen og er ansvarlig for at føre tilsyn med Arlas daglige drift. Den er aktivt involveret i at formulere strategier og planlægge fremtidige driftsstrukturer. Koncernledelsen består af direktionen, en leder med ansvar for det internationale forretningsområde og fem ledere for forskellige funktionsområder. Lederne dækker centrale ledelsesområder, herunder Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability & Communications (CASO), Marketing & Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) og Finance, IT, Legal & Strategy (CFO). For at sikre en effektiv kommunikation orienterer koncernledelsens medlemmer løbende hinanden om væsentlige udviklinger inden for deres respektive områder og afstemmer tværfunktionelle tiltag.

Ansvar for bæredygtighedsstrategien

Bæredygtighed er forankret i Arlas koncernledelse via selskabets Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO). Selskabets CASO overvåger og koordinerer implementeringen af Arlas bæredygtighedsstrategi Stronger People – Stronger Planet, som er en af grund søjlerne i koncernens Future26-strategi. Lederne for funktionsområderne er ansvarlige for at implementere relevante bæredygtigheds mål for hver funktion samt for at gennemføre tiltag, der understøtter strategien.

Alle globale politikker gælder for enheder, som direkte eller indirekte kontrolleres af Arla, samt deres medarbejdere, herunder leverandører og underleverandører, hvor det er relevant.

Strategiske bæredygtighedsspørgsmål drøftes og aftales regelmæssigt med vores bestyrelse. Bestyrelsen modtager løbende opdateringer om resultater vedrørende klima og fødevarer sikkerhed og andre centrale bæredygtighedsemner.

Medarbejdere

Arla har 21.307 fuldtidsansatte medarbejdere på verdensplan (2022: 20.907). Vores medarbejdere har tre valgte medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 valgte medarbejderrepræsentanter i repræsentantskabet. Ud over at være repræsenteret i centrale beslutningsdygtige organer deltager vores medarbejdere også i samarbejdsudvalg bestående af både arbejdstager- og arbejds giverrepræsentanter. European Works Council er et overordnet forum for åben dialog mellem ledelse og medarbejdere og drøftelse af interne forhold i Arla. I 2023 var to centrale emner for de to årlige møder i European Works Council henholdsvis Arlas kulturengagement og bæredygtighed i driften og på gårdniveau.

BESTYRELSE

ARLAS BESTYRELSE ER ET SÆRDELES ERFARENT OG ALSIDIGT TEAM MED 14 VALGTE ANDELSHAVERE, TRE MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER OG TO EKSTERNE MEDLEMMER.

Bestyrelsens kompetencer

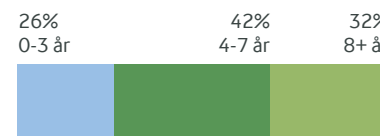
Medlemmerne af Arlas bestyrelse har en bred vifte af kompetencer og ekspertise inden for effektiv global selskabsledelse. Bestyrelsens kompetencer evalueres hvert andet år i en gennemsnitlig proces, som er godkendt af repræsentantskabet, for at sikre løbende forbedring. Bestyrelsesmedlemmerne har på baggrund af evalueringsresultaterne mulighed for at deltage i forskellige uddannelsesforløb for at styrke deres kompetencer yderligere.



Kønsfordeling¹



Anciennitet



Nationaliteter



¹ I overensstemmelse med selskabslovens § 99b medtages kun medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen.

Denne indsats for løbende udvikling sikrer, at bestyrelsen hele tiden er i stand til at imødekomme vores organisations skiftende behov.

Bestyrelsens mangfoldighed

Mangfoldighed og inklusion er afgørende for vores forretning. Det er afgørende, at begge køn er repræsenteret for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. I 2022 nåede vi vores mål om en andel af kvinder i bestyrelsen på 25%. I 2023 opdaterede vi målet til en andel af kvinder på 30% i 2026. Læs mere på side 86.

Centrale emner og beslutninger i 2023

Bestyrelsen afholdt i alt 12 ordinære og ét ekstraordinært møde. Fem af møderne var fysiske møder, mens de resterende var onlinemøder. Læs mere om mødedeltagelse på side 86.

Bestyrelsen behandlede forskellige centrale emner i årets løb, herunder:

- Vedvarende usikre og volatile eksterne markedsforhold.
- Implementering af tillægsmodellen for bæredygtighed og de første udbetalinger. Læs mere på side 35-36.
- Risikoovervågning og afhjælpende foranstaltninger.
- Formulering af mål og godkendelse af Arlas forretningsplan for 2024 samt opfølgning på Arlas strategiske ambitioner.

BESTYRELSESMEDLEMMERNE

- Ejer
 - Medarbejder
 - Ekstern medlem
- 1-19 [Link til gruppefotoet](#)

Ib Bjerglund er ikke med på gruppefotoet.

Alle nuværende roller i den offentlige forvaltning eller lignende eller roller, som er varetaget inden for de seneste to år, er medtaget i biografierne.

1. JAN TOFT NØRGAARD (DK) ●

Fødselsår: 1960
Medlem siden: 1998
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Bestyrelsesformand og medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen samt vederlagskomitéen
Eksterne stillinger: Medlem af hovedbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer (2009)

2. MANFRED GRAFF (DE) ●

Fødselsår: 1959
Medlem siden: 2012
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Næstformand for bestyrelsen, områdeformand for Centraleuropa, formand for Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group), medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen samt vederlagskomitéen
Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i det tyske Milch NRW (2007) og bestyrelsesmedlem i Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2015)

3. ANDERS OLSSON (SE) ●

Fødselsår: 1966
Medlem siden: 2022
Profession: Teknisk koordinator på Götene mejeri

4. ARTHUR FEARNALL (UK) ●

Fødselsår: 1963
Medlem siden: 2018
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Områdeformand for Storbritannien, formand for arbejdsgruppen for bæredygtighed for landmænd (Farmer Sustainability Working Group), medlem af Joint Area Council, gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group) og det globale klageudvalg

5. BJØRN JEPSEN (DK) ●

Fødselsår: 1963
Medlem siden: 2011
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Formand for Øko-udvalget (Organic Committee)
Eksterne stillinger: Næstformand i bestyrelsen for Skjern Bank (2012) og Mejeriforeningen (2019), medlem af Landbrug & Fødevarer Kvæg (2009), bestyrelsesmedlem i Kvægafgiftsfonden (2009) og bestyrelsesmedlem i Mælkeafgiftsfonden (2019)

6. DANIEL HALMSJÖ (SE) ●

Fødselsår: 1982
Medlem siden: 2022
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg

7. FLORENCE ROLLET (FR) ●

Fødselsår: 1966
Medlem siden: 2019
Profession: Leder af fakultetet for markedsføring og ledelse inden for luksusprodukter ved EMLyon, Frankrig

8. GRANT CATHCART (UK) ●

Fødselsår: 1970
Medlem siden: 2022
Profession: Quality Controller, QEHS, i Oswestry Packaging Plant
Eksterne stillinger: Medlem af National Cheese Forum, UK (1999) og National Works Council, UK (2012)

9. GUSTAV KÄMPE (SE) ●

Fødselsår: 1977
Medlem siden: 2021
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen og arbejdsgruppen for bæredygtighed for landmænd (Farmer Sustainability Working Group)
Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening (2021)

10. IB BJERGLUND NIELSEN (DK) ●

Fødselsår: 1960
Medlem siden: 2013
Profession: Mejeriproduktionsarbejder
Eksterne stillinger: Dansk fagforeningsmedlem (2005)

11. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SE) ●

Fødselsår: 1973
Medlem siden: 2017
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Områdeforkvinde for Sverige, medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group) samt uddannelses- og udviklingskomitéen

Eksterne stillinger: Bestyrelsesforkvinde for den svenske mejeriforening (2022), bestyrelsesmedlem i Tillväxtbolaget (2022) og mejeriambassadør i FN's HLPF (High Level Political Forum) (2022)

12. JOHNNIE RUSSELL (UK) ●

Fødselsår: 1950
Medlem siden: 2012
Profession: Mælkeproducent og autoriseret revisor
Interne stillinger: Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen, vederlagskomitéen og Øko-udvalget (Organic Committee)
Eksterne stillinger: Formand for ING Bank UK Pension Fund (2010) og to andre enheder (2013 og 2015)

13. JØRN KJÆR MADSEN (DK) ●

Fødselsår: 1967
Medlem siden: 2019
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen, bestyrelsesmedlem i Andelssmør a.m.b.a (2020)
Eksterne stillinger: Næstformand for bestyrelsen i GLS-A (2018)

14. MARCEL GOFFINET (BE) ●

Fødselsår: 1988
Medlem siden: 2019
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg, uddannelses- og udviklingskomitéen, Øko-udvalget (Organic Committee) og den forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group)
Eksterne stillinger: Bestyrelsesformand i det belgiske landbrugsforskningsråd Agra-Ost (2016), medlem af byrådet i St. Vith (2018), medlem af landbrugssammenslutningen Bauernbund (2012)

15. MARITA WOLF (SE) ●

Fødselsår: 1959
Medlem siden: 2021
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Forkvinde for den globale uddannelseskomité og medlem af Øko-udvalget (Organic Committee)
Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening (2003), bestyrelsesmedlem i Stiftelsen Lantbruksforskning (2022)

16. NANA BULE (DK) ●

Fødselsår: 1978
Medlem siden: 2019
Profession: Operating Advisor, Goldman Sachs Asset Management
Eksterne stillinger: Bestyrelsesforkvinde for Carfbix (2023), bestyrelsesmedlem i Energinet (2018) og Novo Nordisk Fonden (2023), forkvinde for Digitaliseringsstyrelsen (2022)

17. RENÉ LUND HANSEN (DK) ●

Fødselsår: 1967
Medlem siden: 2019
Profession: Mælkeproducent
Eksterne stillinger: Medlem af hovedbestyrelsen og forretningsudvalget i Landbrug & Fødevarer (2019) samt bestyrelsesmedlem i Agri Nord (2012)

18. SIMON SIMONSEN (DK) ●

Fødselsår: 1970
Medlem siden: 2017
Profession: Mælkeproducent, vurderingskonsulent hos DLR Kredit A/S
Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen
Eksterne stillinger: Mejeriambassadør for FN's HLPF (Politisk Forum på Højt Niveau) (2017)

19. STEEN NØRGAARD MADSEN (DK) ●

Fødselsår: 1956
Medlem siden: 2005
Profession: Mælkeproducent
Interne stillinger: Områdeformand for Danmark, formand for det globale klageudvalg og den forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group), medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group)
Eksterne stillinger: Formand for Mejeriforeningen (2012), næstformand for Landbrug & Fødevarer og næstformand for forretningsudvalget i Landbrug & Fødevarer (2014), formand for Agro Food Parks styrekomité (2016) og Mælkeafgiftsfonden (2012)

KONCERNLEDELSE

KONCERNLEDELSEN BESTÅR AF SELSKABETS CEO, EN KOMMERCIEL LEDER FOR FORRETNINGSOMRÅDERNE EUROPA OG INTERNATIONAL OG FEM EKSPERTER FRA FORSKELLIGE FUNKTIONSORMÅDER. KONCERNLEDELSEN ER ANSVARLIG FOR ARLAS DAGLIGE DRIFT OG FOR UDVIKLING OG GENNEMFØRELSE AF KONCERNSTRATEGIER.



Kønsfordeling

87% Mænd
13% Kvinder



Anciennitet

37% 0-3 år
25% 4-7 år
38% 8+ år



Nationaliteter

4 DK
2 SE
1 UK
1 FR



BESTYRELSESMEDLEMMERNE

Biografierne indeholder roller i den offentlige forvaltning eller lignende, som er aktuelle eller varetaget inden for de seneste to år.

1. PEDER TUBORGH (DK)

Fødselsår: 1963

Stilling: CEO, direktionsmedlem og repræsentant for Global Industry Sales og Arla Foods Ingredients i koncerndledelsen

Erfaring: Peder har været hos Arla siden 1987, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige topstillinger som blandt andet Marketing Director, Divisional Director og Executive Group Director. Peder har som en del af sin mangeårige karriere i Arla arbejdet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark. **Uddannelse:** Kandidatgrad i økonomi og erhvervsøkonomi fra Syddansk Universitet i Odense **Eksterne stillinger:** Medlem af Global Dairy Platform (2006), formand for AgriFoodTure (2022)

2. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DK)

Fødselsår: 1973

Stilling: COO, Executive Vice President, Europa, og medlem af direktionen

Erfaring: Peter kom til Arla i 2003 som Vice President for Corporate Strategy og har haft forskellige topstillinger som blandt andet Executive Vice President for Consumer DK og UK. Han har været Executive Vice President for Europa siden 2016. **Uddannelse:** Kandidatgrad i organisation og ledelse fra Aarhus BSS **Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i AIM og European Brands Association (2018), medlem af Policy and Issues Council (PIC) ved det britiske Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), næstformand for bestyrelsen for Den Europæiske Mejeriorganisation (EDA) (2020), næstformand for bestyrelsen i Toms Gruppen (2022)

3. TORBEN DAHL NYHOLM (DK)

Fødselsår: 1981

Stilling: CFO og Executive Vice President, Finance, Legal, IT & Strategy

Erfaring: Torben kom til Arla i 2012 efter flere år i konsulentbranchen inden for M&A. Han startede i Arla som Business Controller i Corporate Finance og har efterfølgende haft en række markante projekt- og lederroller på tværs af økonomiorganisationen, primært med fokus på grænseområdet mellem økonomi og strategi, senest som chef for Performance Management. **Uddannelse:** Cand.merc. i Finance and International Business fra Aarhus Universitet

4. SIMON STEVENS (UK)

Fødselsår: 1965

Stilling: Executive Vice President, International **Erfaring:** Simon kom til Arla i 2002 som UK Sales Director, inden han blev SVP for Sales and Marketing, hvor han spillede en stor rolle i omstillingen af den britiske del af forretningen. Simon indtrådte i koncerndledelsen i 2021, og forud for det var han leder af MENA-regionen med base i Dubai. Inden Simon kom til Arla, arbejdede han i 14 år for Unilever, hvor han varetog forskellige salgs- og marketingroller i Storbritannien, Holland og Italien. **Uddannelse:** Bachelorgrad (First Class Honours) i Management Sciences fra Loughborough University **Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i Mengniu (2021)

5. OLA ARVIDSSON (SE)

Fødselsår: 1968

Stilling: CHRO, Executive Vice President, HR **Erfaring:** 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. **Uddannelse:** Kandidatgrad i HR-ledelse fra Lunds Universitet **Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i AP Pension (2014), medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse (2018)

6. DAVID BOULANGER (FR)

Fødselsår: 1970

Stilling: CSO, Executive Vice President, Supply Chain **Erfaring:** David kom til Arla Foods i oktober 2020. Han har 26 års erfaring fra Supply Chain & Operations og har varetaget flere ledende stillinger i fødevarerindustrien for blandt andet Mars, Mondelez og Danone på forskellige geografiske markeder. Umiddelbart før David kom til Arla som Chief Supply Chain Officer, var han Senior Vice President Operations for Danone Specialized Nutrition Division, som har globale aktiviteter inden for Early Life og medicinsk ernæring. **Uddannelse:** Ingeniøruddannelse fra École Civil des Mines de Paris og kandidatgrad i matematik **Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i Global Baby SAS (2021)

7. HANNE SØNDERGAARD (DK)

Fødselsår: 1965

Stilling: CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication **Erfaring:** Hanne har været ansat i Arla siden 1989, først under MD Foods og derefter i Storbritannien, hvor hun har spillet en vigtig rolle med at udvikle Arlas britiske forretning. Hun var Vice CEO for Arla i Storbritannien, inden hun i 2010 indtog en global marketingfunktion som Senior Vice President for Brands and Categories. I 2016 tiltrådte hun som CMO og Executive Vice President og blev en del af Arlas koncerndledelse. I januar 2021 tiltrådte Hanne som Executive Vice President for Agriculture, Sustainability & Communication. **Uddannelse:** Kandidatgrader fra Aarhus BSS og Harvard Business School **Eksterne stillinger:** Bestyrelsesmedlem i Arla Fonden (2012), Danmarks Tekniske Universitet (2016) og Klimaskovfonden under Miljøministeriet (2021), bestyrelsesmedlem i Landbrug & Fødevarer (2022)

8. PATRIK HANSSON (SE)

Fødselsår: 1967

Stilling: CMO, Executive Vice President Marketing & Innovation **Erfaring:** Patrik har mange års erfaring med økonomi, markedsføring, salg og generel ledelse fra internationale forbrugswarevirksomheder. Patrik arbejdede i Procter and Gamble i 13 år, primært inden for markedsføring, før han kom til Arla i Sverige i oktober 2011 som Vice President for Marketing and Sales. I 2015 flyttede han til Malaysia for at starte Arlas regionale hovedkvarter i Sydøstasien op. I 2016 vendte han tilbage til Europa, hvor han var Group Vice President i Sverige og senere Tyskland, inden han tiltrådte sin nuværende stilling som CMO i 2022. **Uddannelse:** Kandidatgrad i ingeniørvidenskab fra Chalmers og en kandidatgrad fra Göteborg Universitet

AFLØNNING AF LEDELSEN

ARLAS VEDERLAGSRETNINGSLINJER FOR VIRKSOMHEDENS LEDELSE SKAL FREMME GODE RESULTATER OG UNDERSTØTTE VÆRDISKABELSE. RETNINGSLINJERNE SIKRER AFSTEMNING I FORHOLD TIL KONCERNENS STRATEGISKE RETNING OG VORES ANDELSHAVERES INTERESSER.

Vi har en struktureret tilgang til vederlag, som sikrer, at vores lønninger ikke tager hensyn til køn, nationalitet eller alder.

Aflønningspraksis

Arlas aflønningspraksis reguleres af vores vederlagsretningslinjer, som vedtages af bestyrelsen og revideres regelmæssigt. Bestyrelsen inddrager anbefalingerne fra vederlagskomitéen, som består af seks bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden og næstformanden. Vederlagskomitéen fungerer som et forberedende udvalg under bestyrelsen og repræsentantskabet med særligt fokus på bestyrelsen, repræsentantskabet og direktionen. Vederlagskomitéen er blandt andet ansvarlig for at sikre, at vederlagsretningslinjer og -praksis samt incitamentsordninger understøtter Arlas strategi og skaber værdi for ejerne ved at tiltrække og fastholde de bedst kvalificerede valgte repræsentanter, direktører, bestyrelsesmedlemmer og nøglemedarbejdere. Vederlagskomitéen afholder fire årlige møder.

Vores aflønningspraksis

Vederlagspakkerne er sammensat, så vi kan tiltrække, engagere og fastholde højt kvalificerede topledere og samtidig fremme både kortsigtede

og langsigtede forretningsmæssige resultater. Hovedparten af vederlaget er fast i overensstemmelse med skandinavisk praksis. Det sikrer, at det samlede vederlag er afhængigt af opfyldelsen af Arlas kort- og langsigtede økonomiske mål. Alle direktører og medlemmer af topledelsen ansættes på vilkår, som følger internationale standarder. Disse vilkår omfatter passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser.

Vores resultatmål for bestyrelsen

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden incitamentsordning. Ud over en minimal befordringsgodtgørelse betales der ingen yderligere kompensation for deltagelse i møder og udvalgsarbejde. Bestyrelsesmedlemmerne modtager dog et fast årligt gebyr, hvis de er medlem af tværregionale arbejdsgrupper eller udvalg under repræsentantskabet. Denne tilgang skal sikre, at bestyrelsens centrale fokus er på andelselskabets langsigtede interesser.

Vederlaget til bestyrelsen evalueres og justeres hvert andet år, og justeringerne godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering blev foretaget i 2022. Læs mere om beløbene på side 139.

Direktion og koncerndedelse

Aflønningsrammen og -modellen er den samme for direktionen og koncerndedelsen (samlet kaldet ledelsen). Vederlaget til direktionen vurderes årligt af bestyrelsen baseret på vederlagskomitéens anbefalinger. Læs mere om beløbene på side 139. Koncerndedelsens vederlag fastsættes af selskabets CEO.

Ledelsens vederlagspakke er fastsat under hensyntagen til eksterne benchmarks for europæiske og internationale FMCG-virksomheder. Det sikrer en konkurrencedygtig og bæredygtig kombination af en fast løndel og en variabel løndel. Pakken omfatter også pensionsbidrag samt ikke-monetære goder som for eksempel firmabil og -telefon.

Kort- og langsigtede incitamentsordninger

Den faste løndel for medlemmer af ledelsen fastsættes ud fra den enkeltes erfaring, bidrag og funktion i organisationen, mens den variable løndel er knyttet til resultater i forhold til årlige forretningsmål. Den variable løndel består af to dele: en kortsigtet (årlig) incitamentsordning (STI) og en langsigtet (treårig) incitamentsordning (LTI). STI-ordningen omfatter de

samme elementer for alle i ledelsen. I 2023 blev bæredygtighedskomponenten udtrykt som "reduktion af CO₂e-emissioner for scope 1 og 2" tilføjet som en femte komponent i STI-ordningen. Hovedkomponenterne i LTI er volumenvækst for brandede produkter og koncernens resultater i forhold til en peer group. Se illustrationen nedenfor.

Variable lønkomponenter

	Kortsigtet incitamentsordning (STI)	Langsigtet incitamentsordning (LTI)
Overskud	•	
Effektivisering	•	
Ledelse	•	
Bæredygtighed (ny)	•	
Volumenvækst for brandede produkter	•	•
Resultater i forhold til peer group	•	•

FAIR OG GENNEMSIGTIG SKATTEPRAKSIS

VI ANERKENDER, AT SKAT ER VIGTIG BÅDE FOR DEN ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVIKLING, OG VI GÅR DERFOR MÅLRETTET EFTER AT BETALE VORES RIMELIGE SKATTEANDEL OG FREMME GENNEMSIGTIG RAPPORTERING AF VORES SKATTEFORHOLD.

Vores ansvarlige og gennemsigtige tilgang til skattespørgsmål er forankret i vores virksomhedsidentitet og strategi. Denne tilgang er også i overensstemmelse med vores indsats for FN's mål for bæredygtig udvikling (verdensmålene), og vores skattebetalinger bidrager direkte og indirekte til størstedelen af verdensmålene. Vores skattepraksis bidrager særligt til delmål 16 om fred, retfærdighed og stærke institutioner.

Åben dialog

Det er afgørende for os at overholde skattelovgivningen i de lande, hvor vi har aktiviteter og skaber værdi, og sikre en gennemsigtig skatterapportering. Vi tilstræber derfor at have en åben dialog med skattemyndighederne for at fremme gennemsigthed vedrørende vores drift og skatteforhold. Vi har i den forbindelse opbygget frivillige udvidede relationer med skattemyndighederne i nogle af vores kernemarkeder, og vi leverer offentlige hørings svar og input til fremtidig lovgivning i samarbejde med brancherelevante erhvervsgrupper.

Skatteforvaltning

Vores globale skattefunktion er sammensat, så den sikrer os en god skatteforvaltning. Vi gennemfører relevante politikker, ansætter dygtige medarbejdere og etablerer effektive skattekontroller og -procedurer. Endvidere er roller og ansvar i forhold til

vores skatteforvaltning og skatteforhold fastlagt i vores interne globale skattepolitik, som gennemgås og godkendes af Arlas CFO.

Kooperations- og selskabsbeskatning

Arla er et andelsselskab, og vores andelshavere er samtidig vores leverandører. Det betyder, at indtjeningen ikke tilfalder selskabet, men udbetales til landmændene i form af den højst mulige pris for den mælk, de leverer. Arla Foods amba er som et andelsselskab baseret i Danmark underlagt den danske kooperationsbeskatning, hvor andelsselskaber beskattes på grundlag af den skattemæssige værdi af deres egenkapital. Arla har flere datterselskaber over hele verden. Disse datterselskaber er primært aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat.

Værdiskabelse og skattebidrag

Arla genererede i 2023 en samlet værdi på 6,5 milliarder EUR fra den indvejede mælk. Mælk fra vores andelshavere genererede 6,0 milliarder EUR i mælkebetalinger, mens andre landmænd modtog mælkebetalinger på 402 millioner EUR. Som følge heraf pålægges 98% af den værdi, der genereres direkte af den leverede mælk, skatter på gårdniveau i overensstemmelse med gældende lokale skatteregler. Ud over den værdi og de skatter, som den leverede mælk genererer direkte, skaber vores aktiviteter også værdi i de lokalsamfund, vi er en del af, gennem forskellige typer skattebetalinger, som enten afholdes eller opkræves af Arla.

Fair skattepraksis

For at sikre at Arla betaler en fair skat i de lande, hvor vi har aktiviteter, opgøres og dokumenteres transaktioner mellem Arla-enheder nøje i overensstemmelse

med OECD's Transfer Pricing Guidelines, hvilket sikrer, at transaktionerne gennemføres på markedsvilkår og i overensstemmelse med den genererede værdi.

Som en del af vores fair skattepraksis evaluerer vi løbende tilgængelige skatteincitamenter og -lettelser for at sikre, at de bygger på et solidt kommercielt grundlag. Eksempelvis har samarbejdsgruppen gjort brug af det forhøjede skattemæssige afskrivningsgrundlag for nyhvervede driftsaktiver med en grøn profil i overensstemmelse med afskrivningsloven.

Tilstedeværelse i ikke-samarbejdsvillige jurisdiktioner

Arla er ikke til stede i de jurisdiktioner, som Rådet for Den Europæiske Union har udpeget som ikke-samarbejdsvillige skattejurisdiktioner (opdateret den 17. oktober 2023).

VORES GRUNDLÆGGENDE SKATTEPRINCIPPER

Vores skattepraksis er i overensstemmelse med Arlas globale Code of Conduct og understøttes af en række grundlæggende skatteprincipper, som er godkendt af bestyrelsen:

- Vi tilstræber at indberette det rigtige og korrekte skattebeløb der, 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 vi har aktiviteter.
- Vi benytter ikke skattely til at reducere Arlas skattebyrde.
- Arla benytter ikke skattestrukturer, som ikke har nogen forretningsmæssig substans og ikke understøtter lovens ånd, for at undgå at betale skat.
- Vi har en gennemsigtig tilgang til skat og til vores skatteposition.
- De oplysninger, vi videregiver, er i overensstemmelse med relevante bestemmelser og gældende regnskabsstandarder, herunder de internationale regnskabsstandarder (IFRS).
- Vi har gode relationer til skattemyndighederne, og vi er overbeviste om, at gennemsigthed, samarbejde og en proaktiv indstilling minimerer forekomsten og omfanget af skattesager.



Værdiskabelse gennem mælkeforsyning

98% af den værdi, der genereres direkte af den mælk, som leveres af vores andelshavere, pålægges skatter på gårdniveau

Global minimumsskat (Pillar Two)

Den 15. december 2022 vedtog Rådet for Den Europæiske Union enstemmigt at gennemføre EU's minimumsbeskatningsdirektiv (Pillar Two). Direktivet kræver, at EU-landene indarbejder reglerne i deres nationale lovgivninger senest 31. december 2023. Pillar Two har til formål at sikre, at store koncerner (det vil sige koncerner med en omsætning på mindst 750 millioner EUR i mindst to af de seneste fire år) pålægges en effektiv skattesats på mindst 15% baseret på jurisdiktion.

I Arla glæder vi os over initiativets underliggende intention om at fastsætte en standard for en global minimumsskat. Arla har deltaget aktivt i arbejdet med at implementere reglerne i Danmark (som er den skattemæssige jurisdiktion for koncernens moderselskab Arla Foods amba).

Forventede konsekvenser af Pillar Two for Arla

Arla er omfattet af Pillar Two-reglerne, i henhold til hvilke Arla Foods amba er koncernens ultimative moderselskab ('UPE'). Det betyder, at Arla vil blive pålagt ekstra skat for at udligne forskellen mellem den effektive skattesats pr. jurisdiktion og den globale minimumsskattesats på 15%. Yderligere skattebetalinger i henhold til Pillar Two-reglerne skal betales til den danske stat.

Vi følger udviklingen og vedtagelsen af reglerne løbende i de lande, hvor vi har aktiviteter, så vi kan vurdere potentielle fremtidige finansielle konsekvenser af Pillar Two-reglerne og andre relaterede lokale skatteregler.

Selv om det er blevet fastslået, at vores effektive skatteprocent er et godt stykke over 15% i de fleste af de jurisdiktioner, hvor vi har aktiviteter, har vi identificeret nogle få jurisdiktioner, hovedsageligt i Mellemosten, hvor den effektive skattesats er under 15%. Det skyldes primært den nationale lovgivning i disse jurisdiktioner, som enten ikke pålægger en selskabsskat eller pålægger en skattesats, der er under minimumsgrænsen på 15%.

På baggrund af vores foreløbige analyser forventer vi, at Pillar Two-reglerne vil have en ubetydelig økonomisk indvirkning på regnskabsåret 2024.

For yderligere oplysninger om skat henvises til note 5.1 på side 136.

Tiltag og ressourcer

ANSVARLIG FORRETNINGSSKIK

Ansvarlig forretningskik

Arla har ambitiøse vækstplaner, og det er vigtigt, at de gennemføres rigtigt. Ærlighed og gennemsigtighed er afgørende for vores forretning og den værdi, vi skaber for vores andelshavere, medarbejdere og andre interessenter. Ansvarlig forretningskik handler ikke kun om overholdelse af lovkrav. Det handler om at udleve vores Arla-værdier og fremme åbenhed og gennemsigtighed og er uløseligt forbundet med vores mål om at drive en etisk og ansvarlig forretning.

Ansvarlig forretningskik er beskrevet i vores Code of Conduct. Code of Conduct dækker alle aspekter af vores forretning og er en integreret del af alle de beslutninger, vi tager hver dag. På alle niveauer og overalt i Arla. Vores Code of Conduct dækker fire hovedtemaer: Ansvarlig virksomhed, Tillid til

produkterne, Omsorg for dyr og miljø samt Ansvarlige relationer. Det omfatter blandt andet, hvordan vi agerer i forhold til antikorruption og bestikkelse, menneskerettigheder, svig, beskatning, regnskabspraksis, fortrolighed, relationer til vores forretningspartnere og leverandører, fødevarer sikkerhed, produktkvalitet samt miljømæssige og sociale påvirkninger gennem vores værdikæde.

De områder, hvor der er størst risiko for bedrageri, korruption og bestikkelse, er i forbindelse med vores aktiviteter i Mellemøsten, Nigeria, Central- og Sydafrika, Bangladesh, Indonesien og Sydamerika. Vi fokuserer også på tiltag, som skal beskytte mod korruption og bestikkelse i Storbritannien, for at imødekomme strengere lokale bestemmelser.

Vi vil skabe ansvarlig vækst
Arlas Code of Conduct dækker alle aspekter af vores forretning og er en integreret del af alle de beslutninger, vi tager hver dag. På alle niveauer og overalt i Arla.





Undersøgelse af indberetninger om formodet svindel

Vi tager overtrædelser af vores Code of Conduct og lovgivningen alvorligt. Vi opfordrer alle medarbejdere og interessenter til at indberette formodede overtrædelser af vores Code of Conduct. Alle medarbejdere og andre interessenter kan benytte vores whistleblowerordning Ethics Line til at gøre opmærksom på eventuelle bekymringer. Den er tilgængelig på Arlas hjemmeside på 30 forskellige sprog.

Vi skaber opmærksomhed om vores virksomhedskultur gennem vores onboarding-proces, som omfatter uddannelse af nye medarbejdere i vores Code of Conduct. Vi måler kendskabet til Ethics Line gennem en compliance-selvevaluering, som vi gennemfører på 37 enheder i Arlas internationale forretning, og vi medtager også spørgsmål om kendskabet til Ethics Line i vores lokale risikovurderinger (læs mere på side 63).

Vi modtog 96 rapporter via Ethics Line i 2023 (læs mere på side 63). Alle klager undersøges af den etiske komité og rapporteres til vores CEO.

Vi har generelt et sammenhængende system af interne kontroller, som regelmæssigt vurderes med hensyn til effektivitet og relevans.

Politikker  [Politik om ansvarligt politisk engagement](#) [Betalingspolitik](#) [Global indkøbspolitik](#) [Antibestikkelsespolitik](#) [Politik om dataetik](#) [Code of Conduct – Vores ansvar](#) [Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere](#) [Klagepolitik](#) [Ansvarlig markedsføringspolitik](#) [Miljø- og energistyringspolitik og Green Ambition 2050](#)**Ansvarlig markedsføring**

I Arla markedsfører vi vores produkter direkte til forbrugerne gennem forskellige kanaler. Det er vores opgave og ansvar at sikre, at alle vores produkter og brands markedsføres ansvarligt og præsenteres, så de ikke er vildledende, men formidler ernærings- og sundhedsanprisninger i overensstemmelse med internationale standarder og lokale love, så vi sikrer, at forbrugerne kan træffe informerede beslutninger om en varieret og bæredygtig kost. Vi har desuden valgt at træffe særlige forholdsregler i forhold til børn, så vi forpligter os til ikke at markedsføre produkter, hvis de ikke opfylder vores strenge ernæringskriterier for børn under 12 år.

Politisk engagement og lobbyvirksomhed

Det er vigtigt for et stort andelsmejeriselskab som Arla at deltage i lobbyvirksomhed, fordi det muliggør repræsentation og indflydelse på nye love, giver adgang til vigtig information, mindsker risici og fremmer samarbejde. Via vores engagement kan vi skabe vækst og være med til at løse branchens udfordringer, og med vores ekspertise og erfaring kan vi bidrage med værdifuldt input og brancheindsigt.

I overensstemmelse med vores politikker tilbyder eller giver vi aldrig bidrag til politiske partier.

I 2023 var vores politiske engagement primært fokuseret på klimarelaterede lovændringer vedrørende CO₂-beskatning og bæredygtige landbrugsmetoder. Vi samarbejdede også med andre i branchen om at presse på for en meningsfuld lovgivning om emballage og genanvendelse, som samtidig beskytter fødevarerens sikkerhed og prioriterer funktionalitet. Vores engagement er i overensstemmelse med centrale forretningsrisici og er forankret i vores Future26-strategi og vores forpligtelser til at opfylde Parisaftalens mål om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 grader.

Ansvarlig styring af forsyningskæden

Vores leverandører fra hele verden har stor indflydelse på vores bæredygtighedsresultater, og vi forventer af dem, at de underskriver vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere, som omfatter miljømæssige, sociale, forretningsetiske og menneskeretlige aspekter. Vores globale indkøbspolitik udstikker endvidere en klar og konsekvent indkøbspraksis, som er grundlæggende for samarbejdet med vores leverandører. Når vores leverandører underskriver vores købsaftale, bliver de samtidig informeret om vores vigtigste bæredygtighedsmål, og hvilke tiltag de bør gennemføre for at minimere deres klima- og miljøaftryk.

Vi har et tæt samarbejde med vores leverandører om effektiv håndtering af miljømæssige og sociale påvirkninger på tværs af hele forsyningskæden. Læs mere om vores indsats for at reducere vores klimapåvirkning på side 33-42. Læs mere om, hvordan vi mindsker risici i forhold til risikofølsomme varer, på side 45-51. Læs mere om, hvordan vi sikrer beskyttelse af menneskerettigheder i forsyningskæden, på side 62-63.

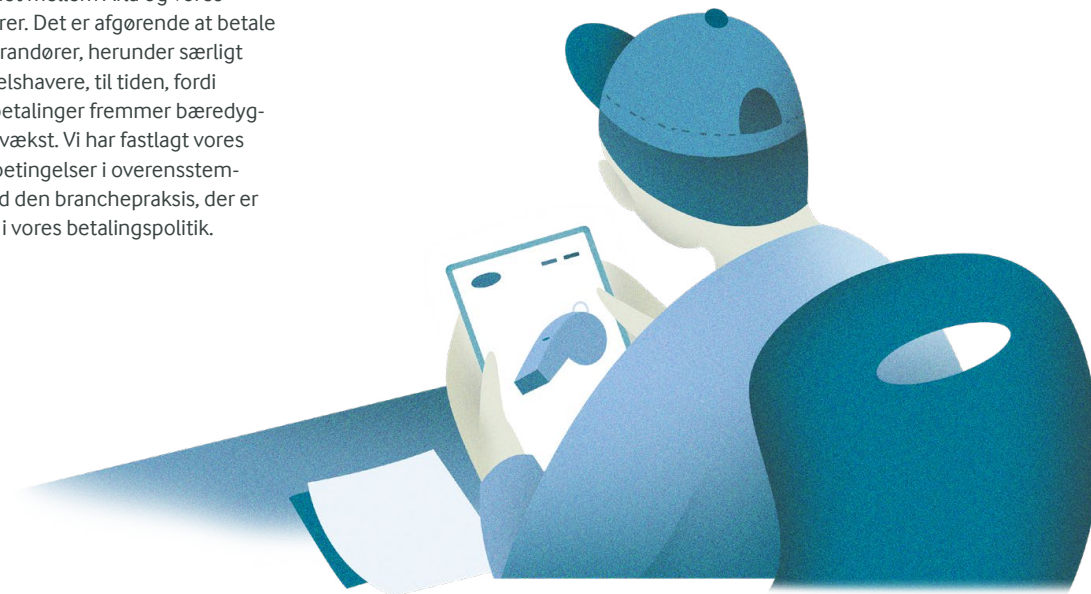
Fair betalingsbetingelser

Fair betalingsbetingelser, herunder rimelige betalingsfrister og gennemsigtige aftaler, skaber tillid, styrker forretningsrelationer og fremmer samarbejdet mellem Arla og vores leverandører. Det er afgørende at betale vores leverandører, herunder særligt vores andelshavere, til tiden, fordi rettidige betalinger fremmer bæredygtighed og vækst. Vi har fastlagt vores betalingsbetingelser i overensstemmelse med den branchepolitik, der er beskrevet i vores betalingspolitik.

I 2023 var vores gennemsnitlige betalingstid for fakturaer 52 dage (median 38 dage). Vores vigtigste leverandører er landmændene, som leverer rå mælk. De betragtes som den mest sårbare gruppe, fordi de er afhængige af vores betalinger. Den gennemsnitlige betalingstid for fakturaer fra vores landmænd var 15 dage, mens betalingstiden for andre leverandører var 60 dage.

Dataetik

Det er vigtigt for Arla at sikre, at data håndteres etisk korrekt og i overensstemmelse med gældende lov, og vi er opmærksomme på de stigende potentielle konsekvenser i forhold til brugen af data. Vi fortsatte implementeringen af vores politik om dataetik i 2023 ved at nedsætte en dataetisk komité, som skal drøfte relevante dilemmaer og komme med anbefalinger vedrørende brug af data. Anbefalingerne baseres på principperne i politikken. Vi vil evaluere vores fremgangsmåde for at finde frem til, hvordan vi bedst kan skabe opmærksomhed om dataetik i virksomheden.



Mål og fremskridt

KØNSDIVERSITET I BESTYRELSEN

Udvikling i bestyrelsens kønsdiversitet

Kønsdiversiteten i bestyrelsen er vigtig for at sikre, at begge køn er repræsenteret på et højt niveau og for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. Kønsdiversitet i bestyrelsen er også et

lovkrav i Danmark. Den aktuelle bestyrelse består af 19 medlemmer, heraf 14 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne medlemmer. I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b er det kun medlemmer, som er valgt af repræsentantskabet, der indgår i tallet for bestyrelsens kønsdiversitet. De medlemmer, som vælges af repræsentantskabet, er de 14 ejerrepræsentanter og to eksterne medlemmer. Fire af disse 16 bestyrelsesmedlemmer, som vælges af repræsentantskabet, er kvinder, hvilket afspejler en fordeling på 25% kvinder og 75% mænd i 2023. Der er i 2023 blevet opstillet et nyt mål for 2026. Vi sigter derfor mod en andel af kvinder i bestyrelsen på 30% i 2026 sammenlignet med 25% i 2023.

Kønsdiversitet i bestyrelsen

	2023	2022	2021	2020	2019
Andel af kvinder i bestyrelsen	25%	25%	13%	13%	13%

TILSTEDEVÆRELSE PÅ BESTYRELSESMØDER

Udvikling i tilstedeværelsen på møder

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. Der var 12 ordinære og ét ekstraordinært bestyrelsesmøde i 2023. Tilstedeværelsen på bestyrelsesmøder var på det samme niveau som sidste år. Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes på side 77-78.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøder beregnes som summen af antallet af ordinære bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Kønsdiversitetsforholdet beregnes som andelen af kvinder i bestyrelsen pr. 31. december. Det omfatter udelukkende bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen. Medarbejderrepræsentanter og rådgivere i bestyrelsen medtages ikke.

Politikker og andet

Vores Code of Conduct fungerer som en paraply for vores politikker. I det følgende beskriver vi nogle af vores ledelsesrelaterede politikker. Vores Code of Conduct og andre ledelsesrelaterede politikker, herunder vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere, vores ansvarlige markedsføringspolitik, vores miljø- og energistyringspolitik og Green Ambition 2050 samt vores klagepolitik, er beskrevet mere indgående i kapitlerne om miljø og sociale data.

Politik om ansvarligt politisk engagement

Politikkens formål og anvendelsesområde

Vores politik om ansvarligt politisk engagement skal sikre et åbent og gennemsigtigt engagement i forhold til politiske interessenter, fremme den politiske støtte til mejeribranchen og styrke udviklingen af innovative, bæredygtige mejeriprodukter, samtidig med at vi overholder etiske forretningsprincipper og relevante lovregler.

Arlas aktiviteter inden for politisk engagement styres af Arlas Code of Conduct, som afspejler de ti vejledende principper i FN's Global Compact samt EU's adfærdskodeks for det fælles åbenhedsregister i EU.

For at kunne deltage i det politiske engagement i EU registrerede Arla sig i EU's åbenhedsregister i august 2014 med registreringsnummer 479299526321-12, og vi underskrev EU's adfærdskodeks, som regulerer relationerne med EU's institutioner og deres medlemmer, tjenestemænd og øvrige ansatte.

Administration af politikken

Politikken ejes af Arlas Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO), og det operationelle ansvar varetages af vores Senior Vice President of Corporate Communications. En styrekomité, som mødes kvartalsvis, er ansvarlig for at føre tilsyn med gennemførelsen.

Betalingspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Formålet med vores betalingspolitik er at fastlægge de grundlæggende principper for vores betalinger til leverandører. Politikken skal med andre ord skabe

fælles retningslinjer for leverandørbetalinger og sikre, at de håndteres ensartet.

Vores betalingspolitik gælder for alle leverandørbetalinger og definerer vores standardbetalingsbetingelser samt faktureringskrav og -procedurer. Vores betalingsbetingelser er i udgangspunktet 60 dage. Hvis vi ikke har indgået en aftale med leverandøren, er standardbetalingsbetingelserne dog 30 dage. Vores betalingspolitik angiver separate standardbetalingsbetingelser for vores andelshavere, som modtager betaling to gange om måneden. Derudover kan visse strategiske leverandører, som deltager i finansieringsordninger, have længere betalingsbetingelser – læs mere på side 85. Vi betaler altid offentlige myndigheder, forsyningselskaber og pengeinstitutter på den forfaldsdato, som fremgår af fakturaen. Betalinger til foretrukne eller kommende leverandører kan med godkendelse fra Head of Procurement ske tidligere end fristen på 60 dage og tidligere end fristen på 30 dage med godkendelse fra Vice President of Finance eller Chief Financial Officer.

Administration af politikken

Vores Finance-organisations ledelse og de lokale Finance Managers i Arla er hovedansvarlige for politikken, herunder for at udrulle den, inkludere den i dialog om den og håndtere eventuelle sager. Vores globale Finance-organisation er ansvarlig for at opdatere politikken.

Global indkøbspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

En klar og konsekvent indkøbspolitik er afgørende for at kunne minimere risici i forhold til fødevarerikkerhed, miljø og menneskerettigheder i vores forsyningskæde. Vores politik opstiller 11 principper for indkøb i Arla, der skal sikre en klar og ensartet proces for køb af varer og tjenesteydelser og reducere omkostninger, risici, miljøaftryk og påvirkning af menneskerettigheder. Blandt andre procedurekrav kræver politikken også overholdelse af Arla Foods' Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere.

Administration af politikken

Denne politik gælder for alle indkøb fra eksterne leverandører af varer og/eller tjenesteydelser, dog ikke for køb af rå mælk, der er registreret i mælkebalancen. Politikken gælder for alle medarbejdere i Arla. Den globale indkøbsafdeling har dog det overordnede ansvar for implementeringen

af politikken. Corporate Finance er ansvarlig for at fastsætte og implementere godkendelsesgrænser og uddelegere rettigheder samt for at håndtere eventuelle tilhørende forespørgsler.

Antibestikkelsespolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Vores antibestikkelsespolitik fastlægger, hvem der har ansvaret for, at vi følger vores retningslinjer om bestikkelse og korruption og indeholder oplysninger om og vejledning i, hvordan vi genkender og håndterer spørgsmål vedrørende bestikkelse og korruption. Arla har forpligtet sig til at drive sin forretning ærligt og etisk. Vi har multolerance over for bestikkelse og korruption og har forpligtet os til at handle professionelt, fair og med integritet i alle vores aktiviteter og relationer. Vi har desuden forpligtet os til at implementere og håndhæve effektive systemer til bekæmpelse af bestikkelse og korruption. Denne politik gælder for alle, der arbejder for eller på vegne af Arla i en hvilken som helst egenskab.

Administration af politikken

Arlas koncerndedelse har det overordnede ansvar for at sikre, at denne politik er i tråd med vores etiske forpligtelser, og at enhver under vores kontrol overholder den. Arlas Global Legal Services-afdeling har det overordnede ansvar for at sikre, at politikken overholder vores juridiske forpligtelser. Arlas ledere på alle niveauer er ansvarlige for at sikre, at medarbejdere, der rapporterer til dem, forstår og overholder politikken og får tilstrækkelig og regelmæssig uddannelse i den.

Politik om dataetik

Politikkens formål og anvendelsesområde

I Arla har vi høje etiske standarder for, hvordan vi driver vores forretning. Formålet med politikken om dataetik er at fastlægge de høje standarder for dataetik, som Arla ønsker at følge, og understrege vores indsats for ansvarlig brug af data. Når vi træffer beslutninger om at anvende data i forretningen, gør vi det med udgangspunkt i de vejledende principper om dataetik med fokus på følgende fem principper: Menneskelig værdighed, Ansvar, Lighed og retfærdighed, Progressivitet og Mangfoldighed.

Administration af politikken

Politikken styres af koncerndedelsen, og en dataetisk komité drøfter og fremsætter anbefalinger til beslutninger om dataetiske spørgsmål.

Salget af vores Puck® Mozzarella produkter bidrog positivt til vores omsætningsvækst på 3,2% i Mellemøsten og Nordafrika.



PUCK®
MOZZARELLA

KONCERNREGNSKAB



Primære opgørelser

88	Resultatopgørelse
88	Totalindkomst
89	Resultatdisponering
90	Balance
91	Egenkapital
94	Pengestrømme

Noter

96	Introduktion til noter
99	Note 1: Omsætning og omkostninger
105	Note 2: Nettoarbejdskapital
108	Note 3: Anvendt kapital
116	Note 4: Finansiering
136	Note 5: Øvrige forhold

RESULTATOPGØRELSE

(Millioner EUR)	Note	2023	2022	Udvikling
Omsætning	1.1	13.674	13.793	-1%
Produktionsomkostninger	1.2	-10.894	-11.145	-2%
Bruttoresultat		2.780	2.648	5%
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.764	-1.771	0%
Administrationsomkostninger	1.2	-459	-439	5%
Øvrige driftsindtægter	1.3	113	162	-30%
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-121	-131	-8%
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	51	60	-15%
Resultat før renter og skat (EBIT)		600	529	13%
Specifikation:				
EBITDA		1.079	1.001	8%
Af- og nedskrivninger	1.2	-479	-472	1%
Resultat før renter og skat (EBIT)		600	529	13%
Finansielle indtægter	4.2	135	120	13%
Finansielle omkostninger	4.2	-280	-200	40%
Resultat før skat		455	449	1%
Skat	5.1	-56	-49	14%
Årets resultat		399	400	0%
Allokeret som følger:				
Arla Foods ambas andel af årets resultat		380	382	-1%
Minoritetsinteresser		19	18	6%
I alt		399	400	0%

TOTALINDKOMST

(Millioner EUR)	Note	2023	2022
Årets resultat		399	400
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	-19	-1
Skat af genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger		4	2
Anden totalindkomst modtaget fra joint ventures og associerede virksomheder, der ikke kan tilbageføres		-3	-
Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	4.4	-141	225
Dagsværdiregulering af visse finansielle aktiver		-2	-3
Valutakursreguleringer		-47	-48
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		9	-19
Anden totalindkomst efter skat		-199	156
Totalindkomst i alt		200	556
Allokeret som følger:			
Arla Foods ambas andel		181	538
Minoritetsinteresser		19	18
I alt		200	556

Kommentarer til regnskabet

Totalindkomst består af årets realiserede resultat og andre værdireguleringer, der endnu ikke er realiseret, og som indregnes direkte i egenkapitalen.

Årets resultat udgjorde 399 millioner EUR (2022: 400 millioner EUR), og anden totalindkomst udgjorde -199 millioner EUR (2022: 156 millioner EUR).

Anden totalindkomst omfatter primært urealiserede værdireguleringer på sikringsinstrumenter på -141 millioner EUR og reguleringer relateret til valutakursreguleringer på -47 millioner EUR.

RESULTATDISPONERING

(Millioner EUR)	2023	2022
Årets resultat	399	400
Minoritetsinteresser	-19	-18
Arla Foods ambas andel af årets resultat	380	382
Resultatdisponering:		
Efterbetaling for mælk	252	260
Renter af konsolideret individuel kapital	18	9
Efterbetaling i alt	270	269
Overført til egenkapital:		
Kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål)	69	74
Individuel kapital (konsolideret individuel kapital)	41	39
Overført til egenkapital i alt	110	113
Resultatdisponering	380	382

Kommentarer til regnskabet

Efterbetalingen for 2023 var på 270 millioner EUR inklusive renter (2022: 269 millioner EUR). Det svarer til 2,07 EUR-cent/kg ejermælk (2022: 2,15 EUR-cent/kg). Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 5,6% i 2022, svarende til 18 millioner EUR. Bestyrelsen godkendte en foreløbig efterbetaling på 63 millioner EUR baseret på de første seks måneders leverancer af ejermælk. Det resterende beløb svarende til 207 millioner EUR vil blive udbetalt i marts 2024, under forudsætning af, at repræsentantskabet godkender årsrapporten.

Arlas konsolideringspolitik foreskriver, at der maksimalt konsolideres 1,00 EUR/kg ejermælk minus renter af konsolideret individuel kapital. I 2023 svarede det til en konsolidering på 0,84 EUR-cent/kg ejermælk (2022: 0,92 EUR-cent/kg), svarende til 110 millioner EUR (2022: 113 millioner EUR). I henhold til konsolideringspolitikken fordeles det overførte overskud med en tredjedel på individuel kapital (konsolideret individuel kapital) og med to tredjedele på kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål). Beløbet, der er hensat til kollektiv kapital, reduceres med 18 millioner EUR svarende til de renter, der er

betalt i forbindelse med efterbetalingen. Derudover er den konsoliderede individuelle kapital justeret for beløb, der er udbetalt til medlemmer, der nåede et loft på 7,8 EUR-cent af den individuelle kapital pr. kg ejermælk.

ÅRETS RESULTAT

2,9 EUR-cent/kg
380 mio. EUR

KONSOLIDERING

0,84 EUR-cent/kg
110 mio. EUR

Individuel kapital	0,31	41
Kollektiv kapital	0,53	69

EFTERBETALING

2,07 EUR-cent/kg
270 mio. EUR

Efterbetaling	1,93	252
Rente	0,14	18

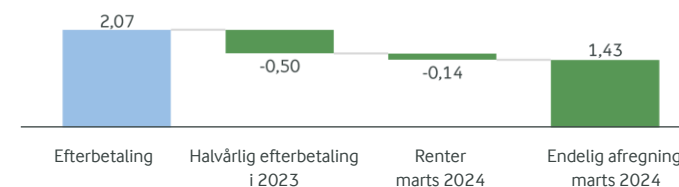
STANDARDACONTO-MÆLKEPRIS

44,1 EUR-cent/kg



Efterbetaling for 2023

(EUR-cent/kg)



* Der henvises til note 1.4.1 for yderligere oplysninger om Arlaintjeningen.

BALANCE

(Millioner EUR)	Note	2023	2022	Udvikling
Aktiver				
Langfristede aktiver				
Immaterielle aktiver og goodwill	3.1	1.010	954	6%
Materielle aktiver og leasingaktiver	3.2	3.149	3.031	4%
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	560	565	-1%
Udskudt skat	5.1	23	22	5%
Pensionsaktiver	4.7	21	16	31%
Øvrige langfristede aktiver		25	23	9%
Langfristede aktiver i alt		4.788	4.611	4%
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	2.1	1.384	1.772	-22%
Tilgodehavender fra salg	2.1	1.145	1.267	-10%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	132	239	-45%
Øvrige tilgodehavender	2.2	309	319	-3%
Værdipapirer	4.5	403	432	-7%
Likvider	4.1	138	106	30%
Kortfristede aktiver i alt		3.511	4.135	-15%
Aktiver i alt		8.299	8.746	-5%

(Millioner EUR)	Note	2023	2022	Udvikling
Passiver				
Egenkapital				
Kollektiv kapital		2.211	2.150	3%
Individuel kapital		557	540	3%
Andre egenkapitalkonti		13	203	-94%
Efterbetaling til ejere		207	208	0%
Tilhørende ejere af Arla Foods amba		2.988	3.101	-4%
Minoritetsinteresser		64	67	-4%
Egenkapital i alt		3.052	3.168	-4%
Forpligtelser				
Langfristede forpligtelser				
Pensionsforpligtelser	4.7	167	161	4%
Hensatte forpligtelser	5.2	31	28	11%
Udskudt skat	5.1	83	86	-3%
Lån	4.3	2.369	2.640	-10%
Langfristede forpligtelser i alt		2.650	2.915	-9%
Kortfristede forpligtelser				
Lån	4.3	803	709	13%
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.425	1.597	-11%
Hensatte forpligtelser	5.2	20	20	0%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	43	36	19%
Øvrige kortfristede forpligtelser	2.2	306	301	2%
Kortfristede forpligtelser i alt		2.597	2.663	-2%
Forpligtelser i alt		5.247	5.578	-6%
Passiver i alt		8.299	8.746	-5%

EGENKAPITAL

(Millioner EUR)	Kollektiv kapital			Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti				Efter-	Egenkapital i alt		
	Kapitalkonto	Henlæg- gelse til sær- lige formål	I alt	Konsolideret individuel kapital	Leverance- baserede ejerbeviser	Individuel indskuds- kapital	I alt	Reserve for værdiregule- ring af sikringsin- strumenter	Reserve for dagsværdi gennem anden total- indkomst	Reserve for valutakurs- reguleringer	I alt	I alt	Egenkapital tilhørende ejere af Arla Foods amba	Minoritets- interesser	Egenkapital i alt
Egenkapital 1. januar 2023	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168
Årets resultat	-	69	69	41	-	-	41	-	-	-	-	270	380	19	399
Anden totalindkomst	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Totalindkomst i alt	-9	69	60	41	-	-	41	-141	-2	-47	-190	270	181	19	200
Transaktioner med ejere	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transaktioner med minoritetsinteresser	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Halvårlig efterbetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Efterbetaling vedrørende 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Valutakursreguleringer	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Transaktioner med ejere i alt	1	-	1	-17	-4	-3	-24	-	-	-	-	-271	-294	-22	-316
Egenkapital 31. december 2023	895	1.316	2.211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2.988	64	3.052
Egenkapital 1. januar 2022	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910
Årets resultat	-	74	74	39	-	-	39	-	-	-	-	269	382	18	400
Anden totalindkomst	-1	-	-1	-	-	-	-	225	-3	-65	157	-	156	-	156
Totalindkomst i alt	-1	74	73	39	-	-	39	225	-3	-65	157	269	538	18	556
Transaktioner med ejere	2	-	2	-15	-5	-4	-24	-	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaktioner med minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	-11
Halvårlig efterbetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61	-61	-	-61
Efterbetaling vedrørende 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-211	-211	-	-211
Valutakursreguleringer	13	-	13	-10	-1	-6	-17	-	-	-	-	4	-	7	7
Transaktioner med ejere i alt	15	-	15	-25	-6	-10	-41	-	-	-	-	-268	-294	-4	-298
Egenkapital 31. december 2022	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168

Egenkapitalens sammensætning

Egenkapitalkonti, som reguleres af vedtægterne, kan opdeles i tre hovedkategorier: kollektiv kapital, individuel kapital og andre egenkapitalkonti. Hver enkelt egenkapitalkategori er 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 anvendt regnskabspraksis nedenfor ikke kan anvendes til udbetalinger 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 egenkapitalinstrumenter, der er allokert til de enkelte ejere, baseret på den mængde mælk, de leverer. Individuel kapital består af konsolideret individuel kapital, leverancebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital. Beløb, der registreres på disse konti, vil, under forudsætning af at de godkendes af repræsentantskabet, blive udbetalt, hvis ejeren udtræder af selskabet. Renter krediteres den

konsoliderede individuelle kapital og udbetales sammen med efterbetalingen.

Andre egenkapitalkonti

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

Efterbetaling

Kontoen for den foreslåede efterbetaling omfatter efterbetalinger foretaget i årets løb, og saldoen repræsenterer det beløb, der skal udbetales efter godkendelse af årsrapporten.

Minoritetsinteresser

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

Kommentarer til regnskabet

Egenkapitalen faldt med 116 millioner EUR i 2023 og udgjorde 3.052 millioner EUR pr. 31. december 2023 (2022: 3.168 millioner EUR). Egenkapitalandelen var på 36% og beregnes som egenkapital eksklusive minoritetsinteresser på 2.988 millioner EUR divideret med aktiver i alt på 8.299 millioner EUR.

Totalindkomst

Årets resultat udgjorde 399 millioner EUR (2022: 400 millioner EUR), og

anden totalindkomst udgjorde -199 millioner EUR (2022: 156 millioner EUR).

Anden totalindkomst omfattede indtægter og omkostninger samt gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, og ikke er realiseret på balancedagen. Anden totalindkomst på -199 millioner EUR skyldtes negative værdireguleringer af sikringsinstrumenter, negative værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta og genmåling af pensionsaktiver og -forpligtelser.

Transaktioner med ejere

Bestyrelsen besluttede at udbetale en foreløbig efterbetaling på 63 millioner EUR for mælkeleverancer i de første seks måneder af året. Yderligere blev det foreslået, at udbetale en efterbetaling på 207 millioner EUR, under forudsætning af at repræsentantskabet godkender årsrapporten. Det giver en samlet efterbetaling på 270 millioner EUR for året, som inkluderer renter af konsolideret individuel kapital.

I marts 2023 blev der udbetalt en efterbetaling for 2022 på i alt 201 millioner EUR. Andre transaktioner med ejere udgjorde 25 millioner EUR netto. De omfatter 27 millioner EUR udbetalt til ejere, der udtrådte af andelselskabet, og et beløb på 2 millioner EUR vedrørende betalinger fra nye medlemmer.

Det forventes, at der vil blive udbetalt 28 millioner EUR til udtrædende ejere i

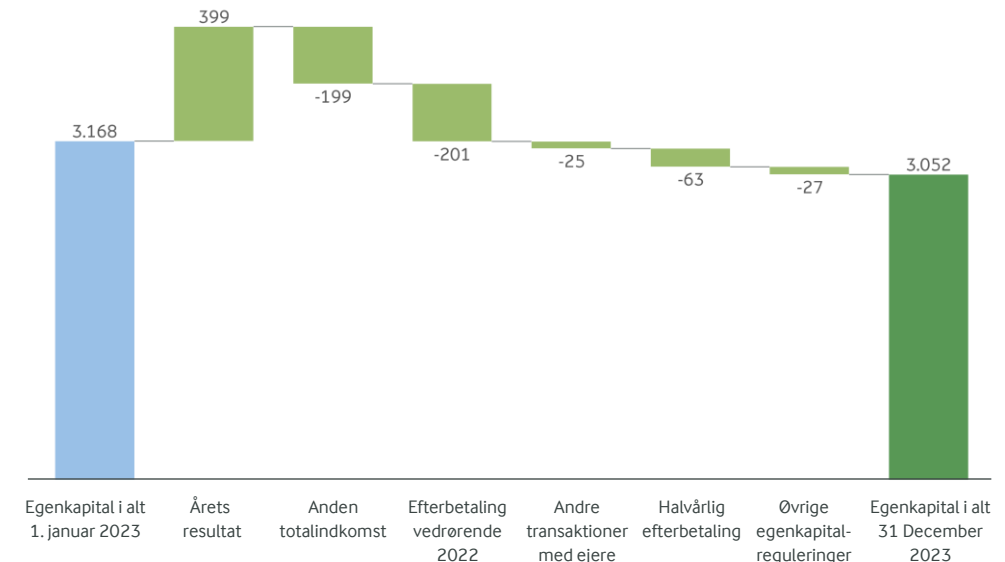
2024 med forbehold for repræsentantskabets godkendelse.

Øvrige egenkapitalreguleringer

Øvrige egenkapitalreguleringer på -27 millioner EUR (2022: -4 millioner EUR) vedrørte transaktioner med minoritetsinteresser på -22 millioner EUR og valutakursreguleringer på -5 millioner EUR.

Udvikling i egenkapitalen

(Millioner EUR)

**Anvendt regnskabspraksis**

Nedenfor beskriver vi, hvordan vores vedtægter og IFRS-bestemmelserne afspejles i vores regnskabspraksis.

Kollektiv kapital

På kapitalkontoen indregnes regskabs-tekniske poster såsom genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger, effekter ved køb og salg af minoritetsinteresser i datterselskaber og valutakurs-differencer i egenkapitalinstrumenter

udstedt til ejerne. Endvidere er kapital-kontoen påvirket af aftalte indbetalinger fra nye ejere af andelselskabet.

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 i 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%, der godkendes og udbetales sammen med efterbetalingen i forbindelse med den årlige resultatdisponering.

Leverancebaserede ejerbeviser er egenkapitalinstrumenter udstedt til danske og svenske ejere indtil 2010, hvor instrumenterne ophørte.

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

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 fremtidig 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. Individuel kapital og henlæggelse til særlige formål er ikke omfattet af ikke-forringelsesklausulen.

Der kan ikke foretages udbetaling af individuel kapital, uden at der konsolideres et tilsvarende beløb på enten selskabets ufordelte egenkapital, de individuelle kapitalkonti eller henlæggelse til særlige formål som beskrevet i vedtægternes § 20.1. (i), (ii) og (iii).

Minoritetsinteresser

Datterselskabernes poster indregnes fuldt ud i koncernregnskabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber 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 forholdsmæssige andel af dagsværdien af de købte virksomheders identificerede aktiver, passiver og eventualforpligtelser. Målingen af minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion.

Mælkeafregning til ejere

Acontoafregningen af ejermælk indregnes som produktionsomkostninger i resultatopgørelsen.

Efterbetalingen er baseret på årets resultat som en del af resultatdisponeringen. Efterbetalingen indregnes som en reserve i egenkapitalopgørelsen, indtil den er godkendt af repræsentantskabet på baggrund af en indstilling fra bestyrelsen.

Efterbetalingen afregnes som en foreløbig efterbetaling baseret på de første seks måneders mælkeleverancer og en endelig efterbetaling ved årets udgang. Årets foreløbige efterbetaling blev indregnet under egenkapitalen.

PENGESTRØMSOPGØRELSE

(Millioner EUR)	Note	2023	2022
EBITDA		1.079	1.001
Tilbageførsel af resultatandel i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-51	-60
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		-54	21
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	320	-707
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		-23	11
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		18	15
Betalte renter		-145	-67
Modtagne renter		55	23
Betalt skat		-48	-53
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		1.151	184
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-68	-81
Investering i materielle aktiver	3.2	-445	-373
Salg af materielle aktiver	3.2	6	13
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-507	-441
Køb af finansielle aktiver		-18	-16
Salg af finansielle aktiver		29	17
Køb af virksomheder	3.4	-26	-11
Salg af virksomheder		3	8
Finansielle investeringsaktiviteter		-12	-2
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-519	-443

(Millioner EUR)	Note	2023	2022
Halvårlig efterbetaling		-63	-61
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-201	-211
Transaktioner med ejere		-25	-22
Transaktioner med minoritetsinteresser		-13	-11
Nye lån optaget	4.3.c	777	810
Andre ændringer i lån	4.3.c	-967	-143
Betaling af leasinggæld	4.3.c	-78	-71
Indbetaling til pensionsordninger	4.3.c	-22	-22
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		-592	269
Nettopengestrømme		40	10
Likvider 1. januar		106	97
Årets nettopengestrømme		40	10
Valutakursregulering af likvide beholdninger		-8	-1
Likvider 31. december		138	106

(Millioner EUR)	Note	2023	2022
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		1.151	184
Pengestrømme fra driftsmæssige investeringsaktiviteter		-507	-441
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		644	-257
<i>Frie pengestrømme</i>			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		1.151	184
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-519	-443
Frie pengestrømme		632	-259

Kommentarer til regnskabet

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg til 1.151 millioner EUR (2022: 184 millioner EUR), primært drevet af ændringer i arbejdskapitalpositioner. Udviklingen i retning af en normalisering af mælkepriserne i 2023, på baggrund af det meget usædvanlige høje niveau i slutningen af 2022, betød, at den negative effekt på

midler bundet i nettoarbejdskapitalpositioner fra sidste år, delvist blev udlignet i løbet af 2023. Udligningen af nettoarbejdskapitalværdier i 2023 bidrog til positive pengestrømme på 320 millioner EUR (2022: -707 millioner EUR). Desuden blev pengestrømme fra driftsaktiviteter forbedret som følge af et

højere EBITDA, der dog delvist blev modsvaret af højere betalte renteudgifter.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde -519 millioner EUR (2022: -443 millioner EUR). CAPEX-investeringer udgjorde 445 millioner EUR (2022: 373 millioner EUR), drevet af fortsatte investeringer i en kapacitetsforøgelse

for mælkebaserede drikke i Esbjerg og fortsat vækst i Arla Foods Ingredients. Andre investeringer omfattede primært produktionskapacitet, herunder investeringer i smørkapaciteten i Holstebro.

Investeringer i immaterielle aktiver udgjorde 68 millioner EUR (2022: 81 millioner EUR) og bestod primært af goodwill fra investeringen i MV Ingredients Ltd. og den fortsatte generelle opgradering af Arlas SAP-plattform.

Effekten af finansielle investeringsaktiviteter var netto -12 millioner EUR (2022: -2 millioner EUR) og vedrørte betalt og modtaget provenu fra forskellige aktiviteter, hvoraf den væsentligste er købet af aktierne i MV Ingredients Ltd.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde -592 millioner EUR (2022: 269 millioner EUR) og omfattede transaktioner med ejere og effekten af finansieringsaktiviteter inklusive likviditetsstyring.

Transaktioner med ejere repræsenterede en negativ pengestrøm på 289 millioner EUR og omfatter en foreløbig efterbetaling på 63 millioner EUR, efterbetaling vedrørende 2022 på 201 millioner EUR og nettobetaling af individuel kapital på 25 millioner EUR.

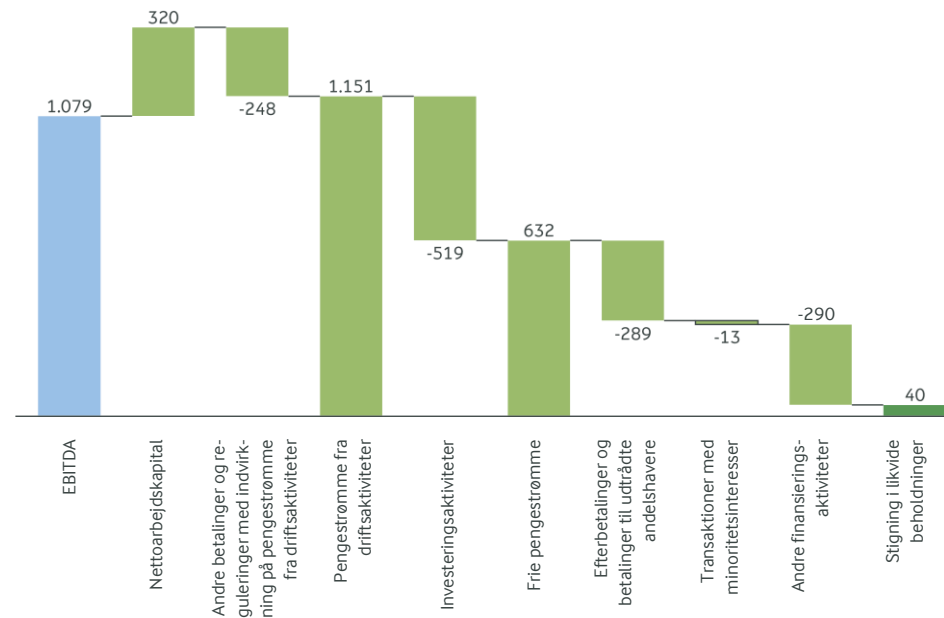
Transaktioner med minoritetsinteresser udgjorde -13 millioner EUR (2022: -11 millioner EUR).

Nettopengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde -290 millioner EUR og omfatter nettotilbagebetaling af lån på -190 millioner EUR og andre finansieringsaktiviteter på -100 millioner EUR netto. Yderligere oplysninger findes i note 4.3.

Likvider pr. 31. december 2023 udgjorde 138 millioner EUR (2022: 106 millioner EUR).

Illustration af pengestrømme

(Millioner EUR)



NOTER INTRODUKTION

Grundlag for aflæggelse

Koncernregnskabet er baseret på koncernens månedlige rapporteringsprocedurer. Koncernens selskaber skal aflægge regnskab under anvendelse af standardregnskabsprincipper i

overensstemmelse med IFRS Accounting Standards (IFRS), som godkendt af EU.

Koncernregnskabet er udarbejdet med fortsat drift for øje (going concern).

Koncernernes generelle regnskabsprincipper er beskrevet i note 5.7, mens regnskabspraksis for de respektive områder forklares i de enkelte noteafsnit.

I overensstemmelse med Den Europæiske Værdipapir- og Markedstilsynsmyndigheds (ESMA) retningslinjer for alternative resultatmål (APM'er) har vi afgivet yderligere oplysninger om de APM'er, der anvendes af koncernen. Disse APM'er, og især Arlaintjeningen, anses for afgørende for at forstå koncernens finansielle resultater og finansielle stilling. Da de ikke er defineret af IFRS, er de muligvis ikke direkte sammenlignelige med andre virksomheder, der anvender lignende mål. Definitionerne findes i ordlisten og understøttes af beregningerne i note 1.4.

Anvendelse af væsentlighed

Vi fokuserer på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter på en enkel og struktureret måde.

Vurdering af potentiel fremtidig effekt af strategiske risici

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet er identificerede strategiske risici taget i betragtning. Ud over antagelsen om fortsat drift er markeds- og lovgivningsmæssige risici, herunder bæredygtighedsrelaterede risici, taget i betragtning. Ud over en potentiel direkte indvirkning på Arlas resultater kan disse risici muligvis også have en negativ indvirkning på de fremtidige mælkemængder, som ejerne af Arla Foods amba leverer, og dermed indirekte påvirke den

fremtidige nytteværdi af visse dele af aktivbasen. Disse risici overvåges nøje, og der er ikke identificeret væsentlige værdiforringelser. En vurdering af risici og deres potentielle indvirkning på de fremtidige resultater er i sagens natur baseret på et skøn og kan ændre sig i fremtiden. Læs mere om strategiske risici på side 25-27 og 43-44.

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 i GBP og SEK, og transaktioner

vedrørende salg i USD eller USD-relaterede valutaer. Koncernens aktiviteter i Argentina vedrørende AFI rapporteres med USD som den funktionelle valuta. Poster denomineret i ARS var negativt påvirket af en devaluering i december 2023. Koncernens kurstab i forbindelse med devalueringen af ARS, BDT og NGN udgjorde 93 millioner EUR.

Yderligere oplysninger om valutaer som en del af de strategiske risici findes på side 27 og i note 4.1.2 om valutarisici.

Særlige fokusområder for 2023 Sammenlignelighed

Koncernens aktivitetsniveau bestemmes normalt af de mælkemængder, som ejerne leverer, og af hvor succesfuldt mælkemængder kan flyttes til



De følgende afsnit indeholder yderligere oplysninger til supplerung af de primære opgørelser.

NOTE 1 OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

Oplysninger om koncernens resultater og indtjening.

[Læs mere på side 99](#)

NOTE 2 NETTOARBEJDSKAPITAL

Udviklingen i og sammensætningen af koncernens varebeholdninger og handelstilgodehavender og -gæld.

[Læs mere på side 105](#)

NOTE 3 ANVENDT KAPITAL

Oplysninger om produktionskapacitet, immaterielle aktiver og finansielle investeringer.

[Læs mere på side 108](#)

NOTE 4 FINANSIERING

Oplysninger om finansieringen af koncernens aktiviteter.

[Læs mere på side 116](#)

NOTE 5 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Koncernens generelle regnskabsprincipper og anvendte regnskabspraksis.

[Læs mere på side 136](#)

INTRODUKTION TIL NOTER (FORTSAT)

brandpositioner og internationale markeder.

2023 var endnu et meget usædvanligt år med generel makroøkonomisk usikkerhed.

De rekordhøje råvarepriser på mælk, især i anden halvdel af 2022, faldt kraftigt i første halvdel af 2023. På trods af de volatile markedsforhold var omsætningen for 2023 på 13.674 millioner EUR kun 1% lavere end det rekordhøje niveau fra sidste år.

Det høje inflationspres i 2022 aftog i de første måneder af 2023, men forblev på et højt niveau, sammenlignet med tidligere år, hvilket påvirkede niveauet af driftsomkostninger såsom lønninger, emballage, tilsætningsstoffer og hjælpe-materialer.

De lavere mælkeomkostninger blev derfor delvist modsvaret af øgede produktionsomkostninger.

Derudover havde de høje priser, der blev betalt til ejerne, især i anden halvdel af 2022, for mælk anvendt i produktionen af produkter solgt i første halvdel af 2023, en betydelig negativ indvirkning på vareforbruget i forhold til sidste år.

Arlaindtjeningen for 2023 udgjorde 47,0 EUR-cent/kg ejermælk, hvilket svarer til et fald på 14,7% i forhold til sidste år.

Den fortsatte volatilitet i mælkepriserne påvirkede også nettoarbejdskapitalen og dermed pengestrømmene. Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg til 1,151 millioner EUR (2022: 184 millioner EUR).

Udviklingen i retning af en normalisering af mælkepriserne, på baggrund af det meget usædvanligt høje niveau i slutningen af 2022, betød, at den negative effekt på midler bundet i nettoarbejdskapitalpositioner fra sidste år delvist blev udlignet i løbet af 2023.

Dette reducerede den nettorentebærende gæld, og gearingen landede således på 2,6, hvilket er et godt stykke under vores målsætning på 2,8 til 3,4.

Volatiliteten i anden halvdel af 2022, der fortsatte i 2023, gør det vanskeligt at sammenligne med tidligere år. Da usikkerheden fortsætter i 2024, er det stadig vanskeligt at forudsige fremtiden, og interessenterne bør være forsigtige med at bruge de rapporterede resultater, som fremskrivninger om fremtiden.

Værdiansættelse af varebeholdninger

På grund af den makroøkonomiske volatilitet og den deraf følgende indvirkning på markedspriserne blev

værdiansættelsen af individuelle omkostningskomponenter (såsom mælke-baserede komponenter, tilsætningsstoffer, emballage, energi osv.) i vores standardomkostningsmodeller opdateret adskillige gange i 2023 og grundigt gennemgået pr. 31. december 2023.

Konverteringen fra standardomkostninger til faktiske omkostninger på produktionstidspunktet for de enkelte varebeholdningskategorier er tilsvarende blevet vurderet nøje.

Endvidere er nettorealiseringsværdien vurderet på baggrund af prisudviklingen for især mælkeindustriprodukter ved årets udgang.

Yderligere oplysninger findes i note 2.1 Varebeholdninger.

Værdiansættelse af visse aktiver og passiver baseret på fremskrivning af forventede fremtidige pengestrømme

Renten forblev på det høje niveau fra sidste år. Værdiansættelsen af goodwill, bruttopensionsforpligtelser og instrumenter til rentesikring blev derfor også i 2023 vurderet nøje.

Råderummet i forbindelse med goodwill steg, primært på grund af forbedringer i forventede fremtidige pengestrømme.

Værdien af instrumenter til rentesikring faldt med 52 millioner EUR som følge af

lavere langfristede renter og udnyttelse af rentesikringer i årets løb, mens pensionsforpligtelserne forblev på samme niveau som sidste år.

Yderligere oplysninger findes i note 3.1 Goodwill, note 4.4 Sikringsinstrumenter og note 4.7 Pensionsforpligtelser.

Tillægsmodel for bæredygtighed indregnet som en del af mælkeomkostningerne

I sommeren 2023 blev der introduceret en ny tillægsmodel for vores ejere, som gør det muligt at fordele op til 500 millioner EUR blandt ejerne afhængig af gårdenes bæredygtighedsinitiativer. Dette er et af de vigtigste værktøjer til at opnå CO₂e-besparelser på gårdene og forventes at have en positiv effekt på salget og værdien af vores brands.

I 2023 blev i alt 226 millioner EUR af omkostningerne til ejermælk udbetalt i forbindelse med klimatjek og den nye tillægsmodel for bæredygtighed, der blev introduceret i juli. Beløbet er inkluderet i omkostningerne til ejermælk. Læs mere i note 1.2 Driftsomkostninger.

Klassificering af el-købsaftaler

For at støtte reduktionen af CO₂e-udledningen i scope 1+2 har Arla indgået 11 el-købsaftaler (PPA'er) om en årlig energimængde på 446 GWh. De 287 GWh kommer fra solenergi og de 159 GWh fra vindenergi. De to første aftaler blev idriftsat i 2023.

Ved hjælp af en struktureret proces blev der foretaget en grundig vurdering af regnskabsklassifikationen af de enkelte aftaler på baggrund af den seneste tilgængelige vejledning og inddragelse af eksterne eksperter. Alle aftaler er til egen brug og klassificeres som gensidig bebyrdende kontrakter.

Der henvises til note 4.1.4 Råvareprisrisici og note 5.5 Kontraktlige forpligtelser og eventuelaktiver og -forpligtelser.

Klimarelaterede risici i koncernregnskabet

Klimarelaterede risici står højt på dagsordenen i Arla. Ledelsen har vurderet disse risici indvirkning på koncernregnskabet og de tiltag, der er blevet iværksat eller skal iværksættes for at afhjælpe risiciene. Klimaforandringer eller de tiltag, der blev iværksat for at afhjælpe klimarelaterede risici, havde ingen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet for 2023. Potentielle fremtidige indvirkninger blev også vurderet. Læs mere på side 43-44.

de vigtigste punkter i vurderingerne er beskrevet nedenfor.

Risiko for et fald i mælkemængderne

Klimarelaterede risici, der potentielt kan reducere mælkemængderne i fremtiden, er:

- Regeringens målsætning om at indføre en CO₂-afgift på udledningen af

metan og dinitrogenoxid fra landbruget. EU drøfter også et ETS-system (Emission Trading System) for emissioner fra landbruget. En CO₂-afgift vil øge produktionsomkostningerne og kan potentielt tvinge landmændene til at skære ned på produktionen eller helt lukke ned.

- Ekstreme vejrforhold som hedeølger, tørke eller oversvømmelser, der kan have en negativ indvirkning på udbyttet og køernes produktivitet.

- Regler om arealanvendelse for at nå EU's klimamål om omlægning af landbrugsjord til skovarealer, hvilket potentielt kan reducere produktionen af foder til køer og reducere antallet af besætninger på gårdene.

INTRODUKTION TIL NOTER (FORTSAT)

Risiko for øgede

produktionsomkostninger

Klimarelaterede risici, der potentielt kan påvirke fremtiden for mejeriproduktionen, er:

- Regler, der skal reducere udledningen fra produktionen. Danmark har foreslået en emissionsafgift på industrivirksomheder. Dette vil påvirke Arlas drift. Det er muligt, at andre lande vil følge Danmarks eksempel og indføre lignende afgifter eller anvende andre reguleringsværktøjer for at reducere udledningerne i fremtiden. Mælkeproduktionen vil blive dyrere sammenlignet med lande, der ikke indfører sådanne tiltag, hvilket vil skade Arlas konkurrenceevne. Vi sænker konstant

CO₂-udledningen fra driften. Dette understøttes af Future26-strategiens videnskabeligt baserede mål om at sænke CO₂-udledningen i scope 1 og 2 med 63% inden 2030.

- Den ændrede forbrugeradfærd drevet af kunder, der kræver mere bæredygtige produkter, øger behovet for bæredygtig mælkeproduktion for at bevare konkurrenceevnen.

Risiko for værdiforringelse af produktionskapaciteten

Ovennævnte klimarelaterede risici betyder, at Arlas produktionskapacitet kan blive værdiforringet som følge af:

- Udstyr, der bliver forældet på grund af nye krav om bæredygtighed
- Overskydende produktionskapacitet, hvis mælkemængderne og -aktiviteterne falder.

De mulige konsekvenser af ovenstående er taget i betragtning i forbindelse med værdiforringelsestesten i 2023 og vores vurdering af nytteværdien af materielle aktiver. Langfristede aktiver i balancen var ikke påvirket af sådanne nedskrivninger i 2023. Bæredygtighed er nu en integreret del af alle investeringer i materielle aktiver, som sikrer, at de fremtidige investeringer imødekommer de identificerede risici.

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 og vurderinger er beskrevet nedenfor med henvisning til yderligere bemærkninger i noterne.

Note	Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger	Skøn/ vurdering
1.1	Måling af omsætning og rabatter	Skøn
2.1	Værdiansættelse af varebeholdninger	Skøn
2.1	Måling af tilgodehavender fra salg	Skøn
3.1	Værdiansættelse af goodwill	Skøn
3.3	Klassificering af investeringer	Vurdering
4.1.4.a	Klassificering af el-købsaftaler	Vurdering
4.7	Værdiansættelse af pensionsordninger	Skøn
5.1	Skat	Skøn

NOTE 1.

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.1 OMSÆTNING

Kommentarer til regnskabet

Omsætningen faldt med 0,9% til 13.674 millioner EUR (2022: 13.793 millioner EUR). Priserne bidrog negativt til omsætningen med 206 millioner EUR, primært drevet af Global Industry Sales og AFI,

men delvist modsvaret af højere priser i den kommercielle del af forretningen.

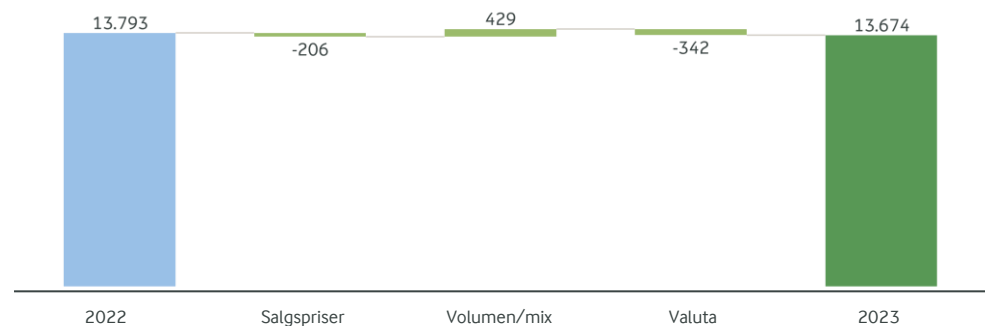
Volumen for brandede produkter var under pres i 2023 på grund af høj inflation og forhøjede priser på mejeriprodukter. Dog begyndte forbrugerne at vende tilbage til brandede produkter i anden halvdel af året. Resultatet var et mindre fald i salgsvolumen for strategiske brands på

0,7% (2022: -3,2%). Dette blev opvejet af større volumen i Global Industry Sales, hvilket resulterede i en positiv nettovolumeneffekt på 429 millioner EUR.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 58,4% af den samlede omsætning (2022: 56,3%). Omsætningen i Europa steg til 7.984 millioner EUR (2022: 7.771 millioner EUR).

Udvikling i omsætningen

(Millioner EUR)



Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande*

(Millioner EUR)	2023	2022	Andel af omsætningen i 2023
Storbritannien	3.441	3.474	25%
Tyskland	1.661	1.737	12%
Sverige	1.645	1.717	12%
Danmark	1.319	1.306	10%
Holland	873	775	6%
Saudi-Arabien	499	468	4%
Finland	388	337	3%
USA	302	278	2%
De Forenede Arabiske Emirater	277	230	2%
Kina	270	328	2%
Øvrige**	2.999	3.143	22%
I alt	13.674	13.793	100%

* Tallene i denne tabel 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 i ledelsesberetningen.

** Øvrige lande omfatter blandt andet Belgien, Canada, Oman, Spanien, Frankrig og Australien.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands

(Millioner EUR)	2023	2022
Arla	3.618	3.702
Lurpak	772	750
Puck	529	504
Castello	246	239
Mælkebaserede drikkevarer	376	353
Øvrige understøttede brands	834	746
Omsætning for strategiske brands	6.375	6.294
Arla Foods Ingredients	963	1.028
Global Industry Sales, private label og øvrige	6.336	6.471
I alt	13.674	13.793

1.1 OMSÆTNING (FORTSAT)

Stigningen var drevet af højere priser og en stabil volumen. I Europa faldt omsætningen for strategiske brandede produkter med 1,3%, primært drevet af kategorien for smør og smørbare produkter. Omsætningen for brandede produkter steg fra 4.183 millioner EUR i 2022 til

4.228 millioner EUR i 2023 og udgjorde 53,0% af den samlede omsætning i det europæiske forretningsområde (2022: 53,9%).

International tegnede sig for 18,1% af den samlede omsætning (2022: 17,7%). Omsætningen i International steg til 2.471 millioner EUR (2022: 2.437 millioner EUR), drevet af vækst i volumen for brandede produkter trods høje priser og makroøkonomiske udfordringer såsom

inflation og devaluering af valutaer på vækstmarkeder. Omsætningen for brandede produkter udgjorde 85,7% af den samlede omsætning i International (2022: 85,4%).

Arla Foods Ingredients tegnede sig for 7,0% af den samlede omsætning (2022: 7,5%), omsætningen var på 963 millioner EUR (2022: 1.028 millioner EUR). AFI fastholdt en høj andel af value-add-produkter på 79,7% (2022: 80,4%).

Global Industry Sales og øvrige forretningsområder udgjorde 16,5% af den samlede omsætning og faldt med 10,8% til 2.256 millioner EUR (2022: 2.531 millioner EUR). Udviklingen var primært drevet af råvarepriser.

Arlas omsætning var negativt påvirket af valutaeffekter på 342 millioner EUR, primært drevet af lavere valutakurser på SEK, GBP og USD.

Anvendt regnskabspraksis

Omsætning indregnes, når der findes en kontrakt med en kunde om produktion og levering af mejeriprodukter på tværs af forskellige produktkategorier og en række geografiske områder. Omsætningen fordelt på forretningsområder eller markeder er baseret på koncernens interne regnskabsafreggelse.

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når en leveringsforpligtelse er opfyldt, til den pris, der er knyttet til denne leveringsforpligtelse. 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.

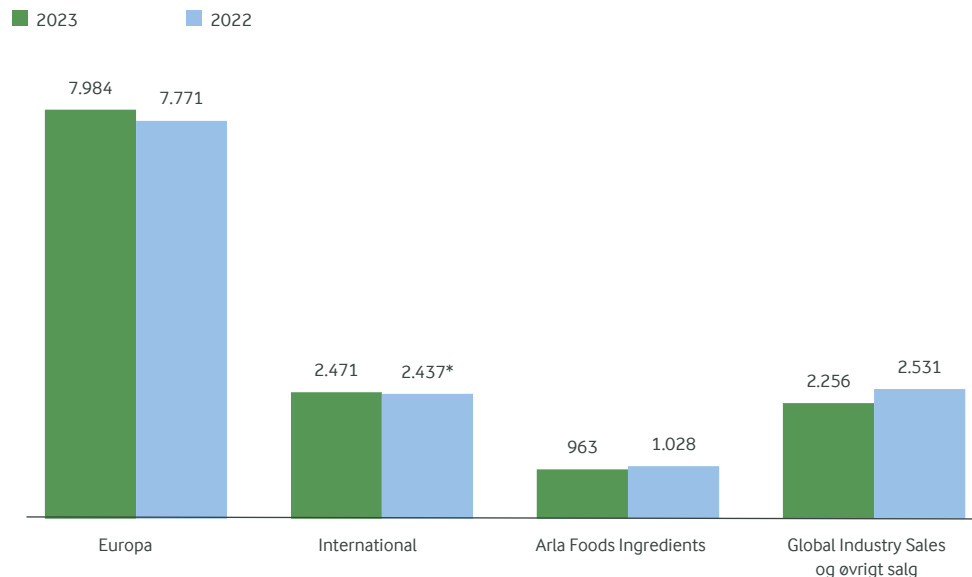
Omsætning indregnes endvidere kun, når der er stor sandsynlighed for, at der ikke vil ske en væsentlig tilbageførsel af denne. Dette er generelt tilfældet, når kontrollen med produktet er overdraget til kunden, henset ligeledes til eventuelle rabatter.

Størstedelen af alle kontrakter har korte betalingsbetingelser. Derfor er regulering af den faktiske salgspris med hensyn til et finansieringselement i kontrakterne ikke nødvendig.

Usikkerheder og skøn

Omsætningen med fradrag af rabatter indregnes, når varerne overgår til kunderne. Skøn 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, priser og andre incitamenter. Der er således et element af skøn forbundet med afgørelsen af, hvorvidt leveringsforpligtelserne er opfyldt. Skøn er baseret på historiske erfaringer og budgetteret fremtidigt salg.

Omsætning fordelt på forretningsområder (Millioner EUR)



* Eksklusive omsætning i Rusland på 26 millioner EUR.

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

Kommentarer til regnskabet

Driftsomkostningerne udgjorde 13.117 millioner EUR, hvilket er et fald på 2% sammenlignet med sidste år. De lavere mælkepriser til ejerne blev delvist modsvaret af øgede produktionsomkostninger. Derudover havde de høje priser, der blev betalt til ejerne, især i anden halvdel af 2022, en betydelig negativ indvirkning på udviklingen i vareforbruget i 2023 i forhold til sidste år.

Produktionsomkostningerne faldt med 2% til 10.894 millioner EUR (2022: 11.145 millioner EUR). Produktionsomkostningerne, eksklusive omkostninger til rå mælk, steg til 4,741 millioner EUR (2022: 3.965 millioner EUR), svarende til en stigning på 19,6%. Stigningen var drevet af inflationseffekter på produktionsmaterialer som for eksempel emballage, tilsætningsstoffer og hjælpematerialer samt højere omkostninger til lønninger, delvist modsvaret af lavere energipriser. Desuden var vareforbruget negativt påvirket af effekterne af forsinkelser vedrørende produkter, der blev

produceret sidste år til en højere mælkepris og solgt i løbet af 2023.

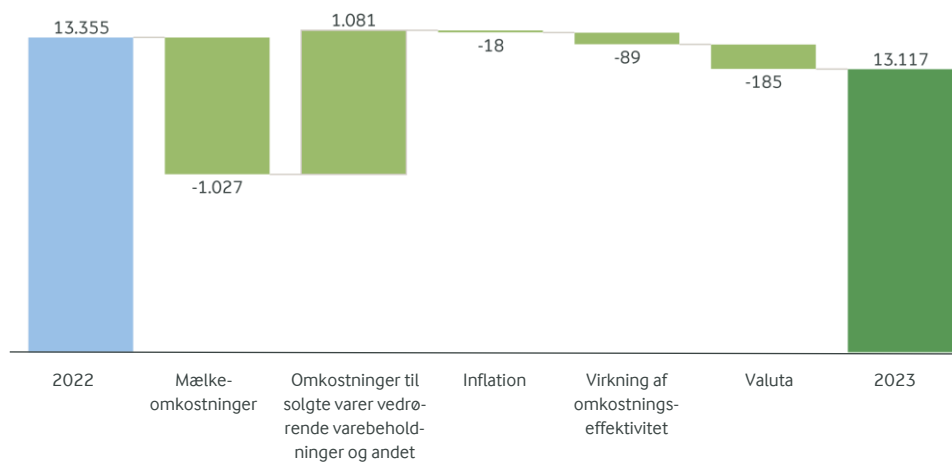
Salgs- og distributionsomkostningerne faldt med 1% til 1.764 millioner EUR (2022: 1.771 millioner EUR).

Administrationsomkostningerne steg med 5% til 459 millioner EUR (2022: 439 millioner EUR), primært som følge af en stigning i personaleomkostningerne.

Ekstern volatilitet, herunder særligt udsvingene i tilgængeligheden af rå mælk, presser vores transformations- og

Udvikling i driftsomkostninger

(Millioner EUR)



Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktion og type

(Millioner EUR)	2023	2022
Produktionsomkostninger	10.894	11.145
Salgs- og distributionsomkostninger	1.764	1.771
Administrationsomkostninger	459	439
I alt	13.117	13.355

Specifikation:

Indvejet rå mælk	6.153	7.180
Øvrige produktionsmaterialer*	2.884	2.181
Personaleomkostninger	1.511	1.427
Transportomkostninger	795	820
Markedsføringsomkostninger	262	240
Af- og nedskrivninger	479	472
Øvrige omkostninger**	1.033	1.035
I alt	13.117	13.355

* Øvrige produktionsmaterialer omfatter emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer, variabel energi og effekter af vareforbrug i forbindelse med ændringer i lagerbeholdninger.

** Øvrige omkostninger omfatter hovedsageligt vedligeholdelse, energi og IT.

Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk

	2023		2022	
	mkg	(Millioner EUR)	mkg	(Millioner EUR)
Ejermælk	13.058	5.751	12.815	6.661
Anden mælk	816	402	963	519
I alt	13.874	6.153	13.778	7.180

Mælkemængder er tilpasset fra rå mælk til standardiseret mælk. Standardiseret mælk med en sammensætning på 3,4% protein og 4,2% fedt er det almindeligt anvendte mål for indvejet mælk i Arla. Sammenligningstallene er også blevet tilpasset.

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER (FORTSAT)

effektivitetsprogram Fund our Future. I 2023 opnåede vi dog nettobesparelser på 114 millioner EUR, hvoraf 89 millioner EUR var relateret til driftsomkostninger, hvilket reducerer vores fremtidige omkostningsgrundlag.

Omkostninger til rå mælk

Omkostningerne til rå mælk faldt med 14,3% til 6.153 millioner EUR (2022: 7.180 millioner EUR).

Ejermælk

Omkostninger relateret til ejermælk faldt med 910 millioner EUR som følge af den lavere gennemsnitlige acontomælkepris. Arlas gennemsnitlige acontomælkepris faldt til 44,1 EUR-cent/kg i 2023 (2022: 52,0 EUR-cent/kg), hvilket svarer til et fald på 15,2%.

I 2023 blev der i alt udbetalt 226 millioner EUR i forbindelse med klimatjek og den nye tillægsmodel for bæredygtighed, der blev introduceret i juli. Beløbet er inkluderet i omkostningerne til ejermælk.

Anden mælk

Omkostningerne til anden mælk faldt med 117 millioner EUR som følge af lavere priser og en lavere mælkeindvejning i Storbritannien. Anden mælk

består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedsbehov.

Personaleomkostninger og FTE'er

Personaleomkostningerne steg med 5,9% til 1.511 millioner EUR (2022: 1.427 millioner EUR). Personaleomkostningerne steg som følge af løbende lønstigninger, yderligere FTE'er i Danmark og Storbritannien og fortsat insourcing af IT-aktiviteter. Det samlede antal FTE'er steg til 21.307 (2022: 20.907). Yderligere oplysninger findes i ESG-afsnittets note 1.2.

Markedsføringsomkostninger

Markedsføringsomkostningerne steg med 22 millioner EUR til 262 millioner EUR (2022: 240 millioner EUR) drevet af højere markedsføringsomkostninger for at fremme salget, især i Storbritannien og Kina.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger var på samme niveau som sidste år og udgjorde 479 millioner EUR (2022: 472 millioner EUR).

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 produktionsudstyr 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 også markedsføringsudgifter, der er knyttet til investeringer i koncernens brands, som for eksempel udvikling af markedsføringskampagner, reklamer, udstillinger med videre.

Administrationsomkostninger

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

Tabel 1.2.c Personaleomkostninger

(Millioner EUR)	2023	2022
Lønninger og vederlag	1.324	1.239
Pensioner - bidragsbaserede pensionsordninger	85	88
Pensioner - ydelsesbaserede pensionsordninger	1	3
Øvrige omkostninger til social sikring	101	97
I alt	1.511	1.427
Personaleomkostninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	842	800
Salgs- og distributionsomkostninger	434	412
Administrationsomkostninger	235	215
I alt	1.511	1.427
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	21.307	20.907

Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger

(Millioner EUR)	2023	2022
Afskrivninger, immaterielle aktiver	62	61
Afskrivninger, materielle aktiver og leasingaktiver	417	411
I alt	479	472
Af- og nedskrivninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	346	336
Salgs- og distributionsomkostninger	60	67
Administrationsomkostninger	73	69
I alt	479	472

1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER

Kommentarer til regnskabet

Øvrige driftsindtægter faldt med 30% til 113 millioner EUR (2022: 162 millioner EUR).

Indtægter fra salg af overskydende elektricitet fra kraftværker udgjorde 30 millioner EUR (2022: 58 millioner EUR). Faldet skyldtes lavere markedspriser på elektricitet i forhold til sidste år.

Genmåling af vores eksisterende andel på 50% i MV Ingredients Ltd. efter købet af de resterende 50% i MV Ingredients Ltd. i Storbritannien resulterede i en gevinst på 22 millioner EUR i 2023. Yderligere oplysninger findes i note 3.4.

Indtægter fra valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 18 millioner EUR (2022: 8 millioner EUR). Yderligere oplysninger findes i note 4.4.

Gevinster ved salg af immaterielle og materielle aktiver udgjorde 6 millioner EUR (2022: 11 millioner EUR) som følge af salg i Storbritannien og Saudi-Arabien.

Øvrige poster udgjorde 37 millioner EUR (2022: 13 millioner EUR), primært drevet af en forsikringserstatning på 8 millioner EUR efter en brandulykke og 8 millioner EUR efter opsigelse af en lejeaftale.

Øvrige driftsomkostninger faldt med 8% til 121 millioner EUR (2022: 131 millioner EUR).

Omkostninger til råvaresikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 61 millioner EUR (2022: en gevinst på 72 millioner EUR), udelukkende drevet af energisikringsinstrumenter. Yderligere oplysninger findes i note 4.4.

Omkostninger til salg af elektricitet udgjorde 27 millioner EUR (2022: 32 millioner EUR), hvilket er på samme niveau som sidste år.

Omkostninger til valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 15 millioner EUR (2022: 76 millioner EUR). Yderligere oplysninger findes i note 4.4.

Øvrige poster udgjorde 18 millioner EUR (2022: 23 millioner EUR) og var hovedsageligt drevet af nedskrivninger på ikke-mejerirelaterede aktiver på 5 millioner EUR.

Anvendt regnskabspraksis

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger omfatter poster uden for almindelig mejeridrift, herunder gevinster og tab ved bilæggelse af tvister, gevinster ved genmåling i forbindelse med trinvis overtagelse af selskaber, nettoresultatet af finansielle sikringsaktiviteter og nettoresultatet af produktion og salg af energi fra vores biogasanlæg. Desuden omfatter posten gevinster og tab ved afhændelse af anlægsaktiver og frasalg af virksomheder.

Tabel 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

(Millioner EUR)	2023	2022
Salg af elektricitet	30	58
Genmålingsgevinst på eksisterende aktier i MV Ingredients Ltd.	22	-
Indtægter fra valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	18	8
Gevinster ved salg af immaterielle og materielle aktiver	6	11
Indtægter fra råvaresikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	-	72
Øvrige indtægter	37	13
Øvrige driftsindtægter	113	162
Omkostninger til råvaresikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	61	-
Omkostninger ved salg af elektricitet	27	32
Omkostninger til valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	15	76
Øvrige omkostninger	18	23
Øvrige driftsomkostninger	121	131

1.4 KPI'ER

De alternative resultatmål, der er beskrevet i note 1.4, er KPI'er (Key Performance Indicators) for koncernen. De er ikke et krav i henhold til IFRS.

1.4.1 ARLAINDTJENING

Kommentarer til regnskabet

Arlaindtjeningen er et vigtigt nøgletal for Arlas overordnede indtjening og udtrykker den værdi, der tilføres hvert kg mælk, som leveres af vores andelshavere. Arlaindtjeningen beregnes som den standardiserede acontomælkepris, der er indregnet i produktionsomkostningerne, tillagt Arla Foods ambas andel af årets resultat, der kan henføres til andelshaverne, divideret med den indvejede mælkemængde for 2023. Arlaindtjeningen var på 47.0 EUR-cent/kg ejermælk (2022: 55.1 EUR-cent/kg).

1.4.2 VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

Kommentarer til regnskabet

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst, der skyldes vækst i volumen og holder priserne konstante.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands er et resultatmål, der anvendes til at støtte og forstå den ikke-prisbaserede omsætningsvækst og resultaterne for vores brandede produkter.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands faldt med 0,7% (2022: -3,2%). Salget af brandede produkter var også i 2023 under pres på grund af høje priser på mejeriprodukter og inflationen, dog begyndte efterspørgslen at vende tilbage i anden halvdel af året.

Anvendt regnskabspraksis

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands er et mål for andelen af omsætningsvæksten i forhold til volumener.

Den volumendrevne omsætning beregnes ved at holde priserne fast fra år til år.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands beregnes som volumenvæksten på -46 millioner EUR divideret med den samlede omsætning for strategiske brands på 6.375 millioner EUR og udgjorde -0,7% i 2023.

1.4.3 RESULTATANDEL

Kommentarer til regnskabet

Arla har et mål om en resultatandel på 2,8-3,2% af omsætningen beregnet på baggrund af det overskud, der kan henføres til vores andelshavere.

For 2023 udgjorde overskuddet til andelshaverne 380 millioner EUR (2022: 382 millioner EUR). Dette svarer til 2,8% af omsætningen eller 2,9 EUR-cent/kg leveret mælk og er fordelt på efterbetaling og konsolidering som beskrevet under resultatdisponeringen.

Anvendt regnskabspraksis

Resultatandelen er et mål for overskuddet set i forhold til omsætningen, opgjort som Arla Foods ambas andel af årets resultat divideret med den samlede omsætning.

Resultatandelen beregnes som 380 millioner EUR divideret med 13.674 millioner EUR og udgjorde 2,8% i 2023.

Tabel 1.4.1 Arlaindtjening

	2023			2022		
	millioner EUR	mkg	EUR-cent/kg	millioner EUR	mkg	EUR-cent/kg
Ejermælk (standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein))	5.751	13.058	44,1	6.661	12.494	52,0
Arla Foods ambas andel af årets resultat	380		2,9	382		3,1
I alt	6.131	13.058	47,0	7.043	12.494	55,1

Tabel 1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands (Millioner EUR)

	2023	2022
Omsætning for strategiske brands sidste år	6.294	5.472
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	-46	-176
Pris- og valutakursreguleringer	127	998
Omsætning for strategiske brands	6.375	6.294
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, %	-0,7%	-3,2%

Tabel 1.4.3 Resultatandel

(Millioner EUR)	2023	2022
Omsætning	13.674	13.793
Årets resultat	399	400
Resultat vedrørende minoritetsinteresser	-19	-18
Resultat, der kan henføres til andelshavere	380	382
Resultatandel	2,8%	2,8%

NOTE 2.

NETTOARBEJDSKAPITAL

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL

Kommentarer til regnskabet

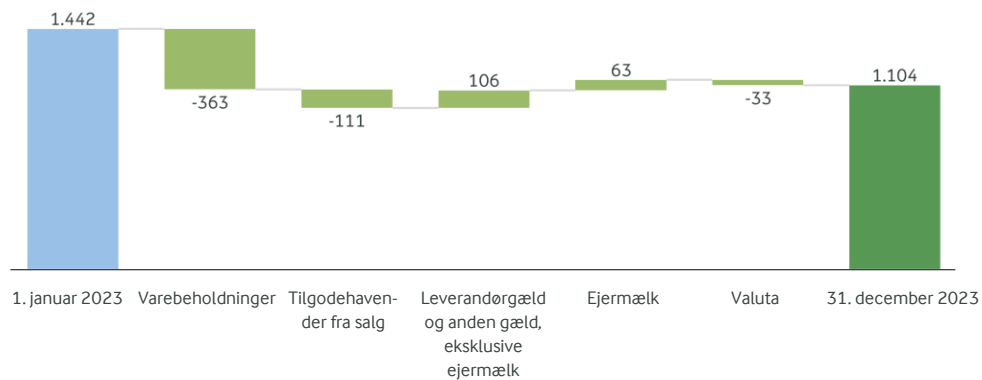
Nettoarbejdskapitalen faldt med 338 millioner EUR til 1.104 millioner EUR (2022: 1.442 millioner EUR), hvilket svarer til et fald på 23% i forhold til sidste år. Faldet var drevet af lavere varebeholdninger, tilgodehavender fra salg samt lavere leverandørgæld og anden gæld, herunder skyldigt beløb for ejermælk.

Varebeholdninger

Varebeholdninger faldt med 22% til 1.384 millioner EUR (2022: 1.772 millioner EUR). Faldet var drevet af lavere mælkepriser til vores ejere og et fald i priserne på energi, delvist opvejet af inflation i personaleomkostninger, emballage og ingredienser og i mindre grad lavere volumen. Desuden reducerede

Udvikling i nettoarbejdskapital

(Millioner EUR)



Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital (Millioner EUR)	1. januar	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer		31. december
		Indregnet i pengestrømme fra driftsaktiviteter	M&A	Nedskrivninger	Valuta	
2023						
Varebeholdninger	1.772	-375	2	10	-25	1.384
Tilgodehavender fra salg	1.267	-117	4	2	-11	1.145
Leverandørgæld og anden gæld	-1.597	172	-3	-	3	-1.425
Nettoarbejdskapital i alt	1.442	-320	3	12	-33	1.104
2022						
Varebeholdninger	1.248	569	-	-11	-34	1.772
Tilgodehavender fra salg	1.007	318	-	-4	-54	1.267
Leverandørgæld og anden gæld	-1.445	-180	-	-	28	-1.597
Nettoarbejdskapital i alt	810	707	-	-15	-60	1.442

Tabel 2.1.b Varebeholdninger

(Millioner EUR)	2023	2022
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.403	1.801
Nedskrivninger	-19	-29
Varebeholdninger i alt	1.384	1.772
Råvarer og hjælpematerialer	307	401
Varer under fremstilling	380	622
Fremstillede varer og handelsvarer	697	749
Varebeholdninger i alt	1.384	1.772

valutaeffekter værdien af varebeholdninger. Eksklusive valutaeffekter faldt den regnskabsmæssige værdi af varebeholdninger med 363 millioner EUR.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg faldt med 10% til 1.145 millioner EUR (2022: 1.267 millioner EUR). Udviklingen var drevet af lavere salgspriser og negative valutaeffekter, delvist modsvaret af højere volumener. Derfor faldt udnyttelsen af

finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg til 267 millioner EUR (2022: 335 millioner EUR). Koncernen anvender disse programmer til at styre likviditeten og mindske kreditrisikoen ved tilgodehavender fra salg.

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL (FORTSAT)

Eksposering 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, industriktor og kundernes størrelse. I 2023 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 4.1.5.

Forfaldne tilgodehavender over 30 dage udgjorde 6,6% af tilgodehavenderne fra salg (2022: 8,8%). Hensættelsen til forventede tab var på 17 millioner EUR (2022: 19 millioner EUR).

Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg faldt med 111 millioner EUR, eksklusive valutaeffekter.

Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld faldt med 11% til 1.425 millioner EUR (2022: 1.597 millioner EUR). En lavere acantomælkepris og lavere inflation var hovedårsagerne til udviklingen.

Flere af Arlas strategiske leverandører deltager i Supply Chain-

finansieringsprogrammer, hvor Supply Chain-finansieringsformidleren og relaterede pengeinstitutter fungerer som finansieringspartner. Når en leverandør deltager i en sådan ordning, har leverandøren 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 modtagelse 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.

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. Udnyttelsen af Supply Chain-finansieringsprogrammer ved årets udgang faldt med 16% til 176 millioner EUR (2022: 210 millioner EUR).

Eksklusive valutaeffekter faldt den regnskabsmæssige værdi af leverandørgæld og anden gæld, inklusive ejermælk, med 169 millioner EUR.

Anvendt regnskabspraksis Varebeholdninger

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

Kostprisen for råvarer, hjælpematerialer og handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Acontomælkeprisen 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 forenklede 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

Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg
(Millioner EUR)

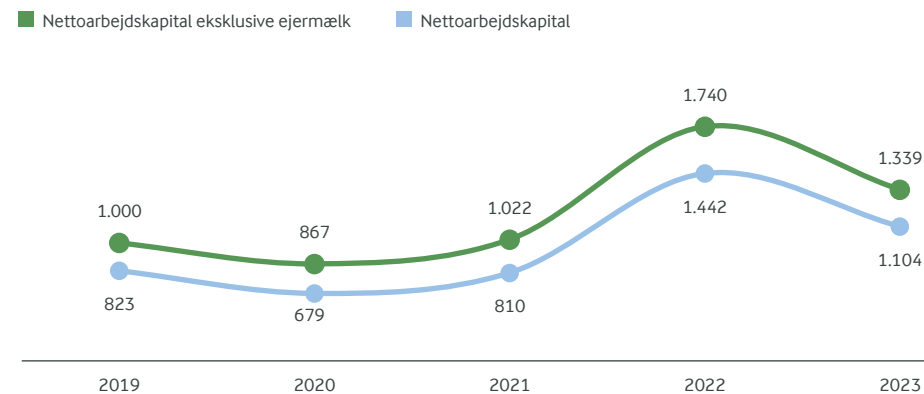
	2023	2022
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	1.162	1.286
Hensættelse til forventede tab	-17	-19
Tilgodehavender fra salg i alt	1.145	1.267

Tabel 2.1.d Aldersprofil for tilgodehavender fra salg

(Millioner EUR)	2023		2022	
	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab
Ikke forfaldne	912	0%	1.013	0%
Forfaldne under 30 dage	173	1%	160	0%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	32	0%	72	1%
Forfaldne over 90 dage	45	33%	41	44%
Tilgodehavender fra salg i alt	1.162		1.286	

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

Nettoarbejdskapital
(Millioner EUR)



2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL (FORTSAT)

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.

Indregningen af tilgodehavender fra salg, der er omfattet af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg, ophører, når kriterierne for ophør af indregning er opfyldt, og alle væsentlige risici og fordele er overført.

Leverandørgæld og anden gæld

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

Beløb, der skal betales til leverandører, som er omfattet af Supply Chain-finansieringsprogrammer, klassificeres som leverandørgæld i balancen og i pengestrømsopgørelsen som pengestrømme fra arbejdskapital.

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 mælkeproducenternes rå mælk. Denne fastsættes på grundlag af den gennemsnitlige acontomælkepris på produktionsdatoen for varebeholdninger.

På grund af den makroøkonomiske volatilitet og den deraf følgende indvirkning på markedspriserne, blev værdiansættelsen af individuelle omkostningskomponenter, såsom mælkebaserede komponenter, energi, emballage, hjælpematerialer med videre, i vores standardomkostningsmodeller opdateret adskillige gange i 2023, og grundigt gennemgået pr. 31. december 2023.

Konverteringen fra standardomkostninger, for at afspejle omkostningerne på produktionstidspunktet for de enkelte varebeholdningskategorier, er tilsvarende blevet vurderet.

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

Beregningen af nettorealisationsværdien 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 råvaremarkeder.

Tilgodehavender

Forventede tab er baseret på en 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 betalingssevne forringes i fremtiden, kan yderligere nedskrivninger dog være nødvendige.

På baggrund af den makroøkonomiske volatilitet i 2023 er de forventede tab blevet vurderet nøje.

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.

Finansieringsprogrammer

Klassificeringen af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg og Supply Chain-finansieringsprogrammer sker på baggrund af en vurdering. Anvendelsen af disse programmer indregnes i nettoarbejdskapitalen.

2.2 ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG ØVRIGE KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE

Kommentarer til regnskabet Øvrige tilgodehavender

Øvrige tilgodehavender faldt med 10 millioner EUR til 309 millioner EUR (2022: 319 millioner EUR). De består hovedsageligt af tilgodehavende moms, forudbetalinger, tilgodehavende skat og øvrige poster.

Øvrige poster udgjorde 83 millioner EUR (2022: 113 millioner EUR), primært drevet af forsikringsinddrivelser, forskellige subsidier, afhændelsesprovenuier og andre skatter.

Øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige kortfristede forpligtelser steg med 5 millioner EUR til 306 millioner EUR (2022: 301 millioner EUR). De består hovedsageligt af medarbejderrelaterede periodiseringer, skat og skyldig moms, påløbne renter og øvrige poster.

Medarbejderrelaterede periodiseringer udgjorde 174 millioner EUR (2022: 156 millioner EUR), primært drevet af feriepenge, løn og bonusser og relaterede lønomkostninger.

Øvrige poster udgjorde 64 millioner EUR (2022: 68 millioner EUR), primært drevet af gæld i forbindelse med fakturafinansiering inden for rammerne af vores finansieringsprogram.

Anvendt regnskabspraksis Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

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

Tabel 2.2 Øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser
(Millioner EUR)

	2023	2022
Moms	125	159
Periodeafgrænsningsposter	55	33
Skat	21	7
Tilgodehavender hos associerede virksomheder og joint ventures	20	5
Påløbne renter	5	2
Andet	83	113
Øvrige tilgodehavender	309	319
Medarbejderrelaterede forpligtelser	174	156
Skat	23	14
Moms	17	6
Påløbne renter	12	10
Periodeafgrænsningsposter	9	24
Gæld til associerede virksomheder og joint ventures	7	23
Andet	64	68
Øvrige kortfristede forpligtelser	306	301

NOTE 3. ANVENDT KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL

Kommentarer til regnskabet

Immaterielle aktiver og goodwill

Immaterielle aktiver og goodwill udgjorde 1.010 millioner EUR og er dermed på samme niveau som sidste år.

Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill beløb sig til 752 millioner EUR (2022: 702 millioner EUR). Opkøb i årets løb udgjorde 45 millioner EUR og vedrørte købet af de resterende 50% i MV Ingredients Ltd. fra vores joint venture-partner. Yderligere oplysninger om goodwill findes i tabel 3.1.b.

Licenser og varemærker

Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde

60 millioner EUR (2022: 66 millioner EUR). Den regnskabsmæssige værdi vedrører primært indregning af varemærker i forbindelse med virksomhedssammenlutninger og omfatter Yeo Valley® og Svensk Mjölkk®. Faldet i værdi skyldtes amortiseringer.

De strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® er interne varemærker og indregnes derfor ikke i balancen. Arla har licens til at fremstille, distribuere og markedsføre drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke i henhold til en langsigtet strategisk licensaftale. Arla har desuden en langsigtet licensaftale om Kraft™ osteprodukter i Mellemøsten og Nordafrika. Ingen regnskabsmæssig værdi indregnes som følge af disse licensaftaler.

IT og andre udviklingsprojekter

Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 198 millioner EUR (2022: 186 millioner EUR).

Koncernen fortsatte med at investere i IT-projekter med yderligere 68 millioner EUR. Et af de vigtigste projekter i 2023 var idriftsættelsen af SAP S/4 Hana-plattformen.

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. Goodwill afskrives ikke, men måles efterfølgende til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokere til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafleggelse. Pengestrømsfrembringende enheder er den mindste gruppe af aktiver, som kan frembringe selvstændige indgående pengestrømme.

Tabel 3.1.a Immaterielle aktiver og goodwill

(Millioner EUR)	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
2023				
Kostpris 1. januar	702	160	631	1.493
Valutakursreguleringer	5	1	-1	5
Tilgange	-	-	68	68
M&A	45	-	-	45
Afgange	-	-	-190	-190
Kostpris 31. december	752	161	508	1.421
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-94	-445	-539
Valutakursreguleringer	-	-	-	-
Årets af- og nedskrivninger	-	-7	-55	-62
Afskrivning på afgange	-	-	190	190
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-101	-310	-411
Regnskabsmæssig værdi 31. december	752	60	198	1.010
2022				
Kostpris 1. januar	710	166	558	1.434
Valutakursreguleringer	-24	-6	-1	-31
Tilgange	-	-	76	76
M&A	16	-	-	16
Afgange	-	-	-2	-2
Kostpris 31. december	702	160	631	1.493
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-90	-398	-488
Valutakursreguleringer	-	3	5	8
Årets af- og nedskrivninger	-	-7	-54	-61
Afskrivning på afgange	-	-	2	2
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-94	-445	-539
Regnskabsmæssig værdi 31. december	702	66	186	954

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL (FORTSAT)

Licenser og varemærker

Licenser og varemærker indregnes ved første indregning til kostpris. Kostprisen afskrives derefter lineært over den forventede brugstid, dog maksimalt 20 år.

IT og andre udviklingsprojekter

Omkostninger i forskningsfasen i forbindelse med generelle vurderinger af krav og tilgængelige teknologier udgiftsføres, efterhånden som de afholdes. På den anden side indregnes omkostninger, der er direkte relateret til udviklingsfasen for IT og andre udviklingsprojekter, herunder design, programmering, installation og test, som immaterielle aktiver. Dette er dog kun tilfældet, hvis omkostningerne kan måles pålideligt, projektet er teknisk og kommercielt levedygtigt, der er sandsynlighed for fremtidige økonomiske fordele, og koncernen agter og har de nødvendige ressourcer til at færdiggøre og udnytte aktivet. Disse IT og andre udviklingsprojekter afskrives herefter lineært over en periode på fem til otte år.

3.1.1 VÆRDIFORRINGELSESTEST AF GOODWILL

Kommentarer til regnskabet

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

Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

Værdiforringelsestest er foretaget på baggrund af forventede fremtidige pengestrømme udledt af prognoser og langsigtede strategiske mål. Fremtidige pengestrømme og indtjeningsmål skønnes for hver pengestrømsfrembringende enhed under hensyntagen til den forventede udvikling, der er identificeret i Future26-strategiprocesen, samt tidligere erfaringer. Dette omfatter omkostninger i forbindelse med bæredygtighedsinitiativer, der er iværksat som en del af Arlas Future26-ambitioner. De udførte værdiforringelsestest tager ikke højde for omsætningsvækst i terminalværdien.

Procedure for værdiforringelsestest

Værdiforringelsestest af goodwill er baseret på en vurdering af nytteværdien. Mælkeomkostningerne i prognosen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tidspunktet for testen og på længere sigt. Den væsentligste forudsætning er en fremtidig rentabilitet, der tager højde for effekten af at flytte den

indvejede mælk over i value-add-produkter og mere rentable markeder samt initiativer, der skal gøre driften mere effektiv.

Testresultater

I 2023 fortsatte det høje renteniveau, hvilket førte til fortsat høje diskonteringsfaktorer, som lagde pres på råderummet i forbindelse med værdiforringelsestest af goodwill. Alle goodwillpositioner blev nøje overvåget i årets løb, og der blev foretaget vurderinger af understøttende business cases. Der blev ikke konstateret nogen værdiforringelse.

Stærkere pengestrømme på mange markeder forbedrede de forventede fremtidige pengestrømme i værdiforringelsesmodellerne. Sensitivitetsberegninger viste, at med den nuværende diskonteringsfaktor ville en reduktion på 1 procentpoint i marginerne ikke føre til værdiforringelser på nogen markeder. I Finland blev break-even dog nået, da der blev foretaget en lignende beregning af en reduktion på 1 procentpoint i marginerne.

Desuden havde indregningen af en goodwillposition i forbindelse med opkøbet af MV Ingredients Ltd. ingen indflydelse på konklusionerne af værdiforringelsestesten i AFI.

Tabel 3.1.b Goodwill fordelt på forretningsområder og lande
(Millioner EUR)

	2023	2022
Storbritannien	480	473
Finland	40	40
Sverige	20	20
Andet	62	60
Europa i alt	602	593
MENA	80	83
Kina	16	16
International	96	99
Argentina	9	10
Storbritannien	45	-
Arla Foods Ingredients	54	10
I alt	752	702

Tabel 3.1.1 Vigtigste forudsætninger

(Millioner EUR)	2023		2022	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
Storbritannien	8,5%	9,5%	8,6%	9,5%
Finland	7,5%	8,3%	7,6%	8,2%
Sverige	6,9%	7,7%	7,6%	8,4%
Europa, øvrige	7,4%	8,3%	7,4%	8,3%
MENA	11,1%	12,4%	13,0%	14,4%
Kina	7,8%	8,5%	11,5%	12,2%
Arla Foods Ingredients	7,9%	8,7%	8,1%	9,1%

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL (FORTSAT)

Anvendt regnskabspraksis

Værdiforringelse opstår, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv overstiger genindvindingsværdien ved brug eller salg af aktivet. Ved værdiforringelsestest inddeles aktiverne i den mindste pengestrømsfrembringende enhed, der frembringer i det væsentlige uafhængige indgående pengestrømme. For goodwill, der ikke frembringer uafhængige indgående pengestrømme, udføres der dog værdiforringelsestest på det niveau, hvor pengestrømmene anses for i vid udstrækning at være uafhængige.

Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og den interne regnskabsaflægning, der vurderes årligt.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokert. Genindvindingsværdien for goodwill indregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra gruppen af pengestrømsfrembringende enheder, som den pågældende goodwill er allokert til, og diskonteres med en førskatdiskonteringsfaktor, som

afspejler de aktuelle markedsvurderinger af den tidsværdi af penge og de risici, som gælder for aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed.

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt i forhold til genindvindingsværdien for at bestemme, om der er tegn på værdiforringelse. Enhver nedskrivning af goodwill indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen og kan ikke tilbageføres.

Genindvindingsværdien af øvrige langfristede aktiver fastsættes som den højeste af aktivets nytteværdi (nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller gruppen af pengestrømsfrembringende enheder) og dets markedsværdi (dagsværdi) minus forventede afhændelsesomkostninger.

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

Usikkerheder og skøn spiller en væsentlig rolle i forbindelse med værdiforringelsestest. Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder, som goodwill allokeres til, fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og vurderes årligt.

Værdiforringelsestest foretages mindst én gang om året for hver gruppe af pengestrømsfrembringende enheder. Den forventede pengestrømsmetode bruges til at bestemme nytteværdien, hvor nøgleparametre omfatter forventede fremtidige frie pengestrømme og forudsætninger om diskonteringsfaktorer.

Forventede fremtidige frie pengestrømme

De forventede fremtidige frie pengestrømme fastsættes på baggrund af aktuelle prognoser og langsigtede mål for 2026 fra Future26-processen. Disse prognoser og mål fastsættes på niveauet for pengestrømsfrembringende enheder i løbet af prognose- og målplanlægningsprocessen. Eksterne informationskilder og brancherelevante observationer, såsom makroøkonomiske og markedsmæssige forhold, tages i betragtning i forbindelse med fastsættelsen heraf.

Alle anvendte forudsætninger efterprøves i løbet af prognose- og målplanlægningsprocessen med udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger, der i sagens natur er baseret på en

vurdering. Disse forudsætninger omfatter forventninger i forbindelse med omsætningsvækst, EBIT-marginer og anlægsinvesteringer. De omfatter også flytning af indvejet mælk til value-add-produkter, mere rentable markeder og initiativer, der skal gøre driften mere effektiv. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden under antagelse af en nominal vækst på nul.

Diskonteringsfaktorer

Der er anvendt en diskonteringsfaktor, nærmere bestemt weighted average cost of capital (WACC), for hver enkelt pengestrømsfrembringende enhed. Faktoren fastsættes på baggrund af forudsætninger vedrørende rentesatser og risikopræmier. WACC er omregnet til en faktor før skat. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige værdier.

3.2 MATERIELLE AKTIVER

Kommentarer til regnskabet

Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi udgjorde 3.149 millioner EUR (2022: 3.031 millioner EUR).

Tilgange udgjorde 533 millioner EUR (2022: 429 millioner EUR).

Tilgange omfattede større projekter såsom investeringer i en kapacitetsforøgelse for mælkebaserede drikkevarer i Esbjerg og vækstinvesteringer for Arla Foods Ingredients.

I 2023 blev der igangsat nye investeringer, herunder investeringer i smørkapaciteten i Holstebro.

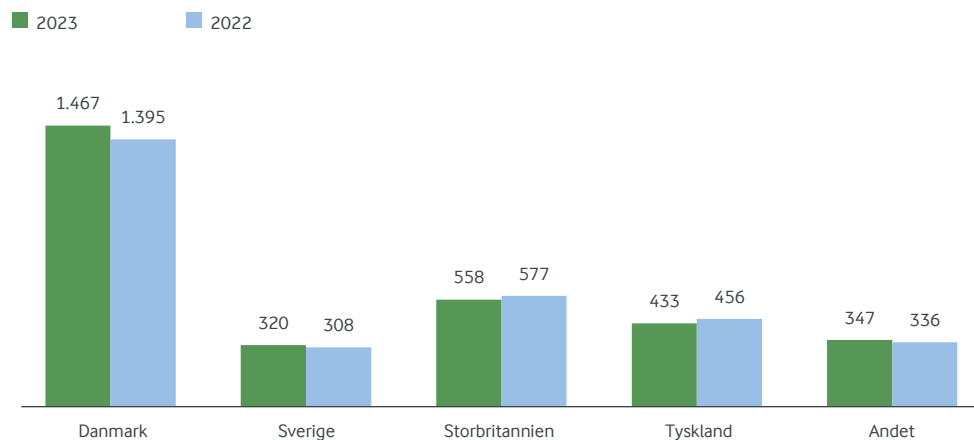
Afskrivninger udgjorde 417 millioner EUR og er dermed på samme niveau som sidste år.

Anvendt regnskabspraksis

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

Materielle aktiver fordelt på lande

(millioner EUR)



Tabel 3.2.a Materielle aktiver

(Millioner EUR)

2023

	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
Kostpris 1. januar	2.047	3.984	805	333	7.169
Valutakursreguleringer	-2	4	1	-2	1
Tilgange	79	101	68	285	533
M&A	2	19	-	3	24
Overført fra aktiver under opførelse	43	109	17	-169	-
Afgange	-11	-24	-48	-	-83
Kostpris 31. december	2.158	4.193	843	450	7.644
Af- og nedskrivninger 1. januar	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Valutakursreguleringer	2	-4	-1	-	-3
Årets af- og nedskrivninger	-94	-248	-75	-	-417
M&A	-1	-12	-	-	-13
Afskrivning på afgange	7	22	47	-	76
Af- og nedskrivninger 31. december	-974	-2.883	-638	-	-4.495

Regnskabsmæssig værdi 31. december

Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi pr. 31. december	120	19	83	-	222
--	-----	----	----	---	-----

2022

Kostpris 1. januar	1.987	3.800	782	413	6.982
Valutakursreguleringer	-43	-73	-19	-3	-138
Tilgange	58	114	58	199	429
Overført fra aktiver under opførelse	62	189	21	-272	-
Afgange	-17	-46	-37	-4	-104
Kostpris 31. december	2.047	3.984	805	333	7.169
Af- og nedskrivninger 1. januar	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Valutakursreguleringer	22	57	17	-	96
Årets af- og nedskrivninger	-86	-247	-78	-	-411
M&A	-	-	-	-	-
Afskrivning på afgange	14	38	35	-	87
Af- og nedskrivninger 31. december	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.159	1.343	196	333	3.031

Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi pr. 31. december	124	11	74	-	209
--	-----	----	----	---	-----

3.2 MATERIELLE AKTIVER (FORTSAT)

Omkostninger

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 eventuelt tilbageværende regnskabsmæssig 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 balancen, 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, eller når et aktiv tages ud af drift. 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.

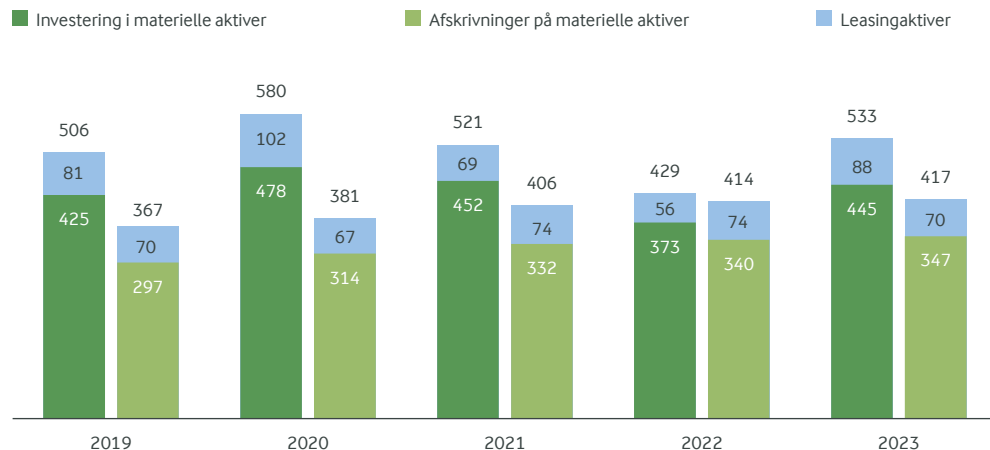
Usikkerheder og skøn

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.

På grund af klimarelaterede risici kan Arla komme til at opleve fremtidige forringelser af produktionskapaciteten som følge af udstyr, der er blevet forældet i forbindelse med bæredygtighedsomstillingen, eller overskydende produktionskapacitet, hvis mælkemængderne og driften falder.

Langfristede aktiver i balancen var ikke påvirket af sådanne nedskrivninger i 2023. Bæredygtighed er nu en integreret del af alle anlægsinvesteringer, som sikrer, at de fremtidige investeringer imødekommer de identificerede risici.

Investeringer i og afskrivninger på materielle aktiver og leasingaktiver (Millioner EUR)



Tabel 3.2.b Anslået levetid i år

(Millioner EUR)	2023	2022
Kontorbygninger	50	50
Produktionsbygninger	20-30	20-30
Tekniske anlæg	5-20	5-20
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-7	3-7

3.2 MATERIELLE AKTIVER (FORTSAT)

3.2.1 LEASINGAKTIVER

Kommentarer til regnskabet

Arla leaser en række kontorer, lagerbygninger, biler og andet udstyr. Leasingkontrakter indgår typisk for et bestemt tidsrum, men kan inkludere mulighed for forlængelse. Vigtige leasingaktiver omfatter 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 88 millioner EUR (2022: 56 millioner EUR). Den samlede regnskabsmæssige værdi af leasingaktiver var 222 millioner EUR (2022: 209 millioner EUR) som vist i tabel 3.2.1.a. Leasingforpligtelser er angivet i note 4.3.

Anvendt regnskabspraksis

Alle leasingkontrakter indregnes 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 nettonutidsværdien af faste leasingydelse minus eventuelle tilgodehavende leasingincitamenter, variable leasingydelser baseret på et indeks eller en procentsats og en potentiel udnyttelseskurs, hvis der findes en købsoption.

Leasingydelserne diskonteres ved hjælp af en trinvist stigende lånerente.

Det tilsvarende leasingaktiv måles til kostpris, der omfatter den oprindelige måling af leasingforpligtelsen og eventuelle leasingydelser, der foretages på eller før ikrafttrædelsestidspunktet, minus eventuelle modtagne leasingincitamenter og eventuelle indledende direkte omkostninger samt genetableringsomkostninger.

Leasingaktivet afskrives efterfølgende lineært over aktivets levetid eller leasingperioden, hvis denne er kortere.

Hver leasingydelse omfatter en reduktion af leasingforpligtelsen og en finansieringsomkostning. Finansieringsomkostningen indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden som en

konstant periodisk rente på forpligtelsens restbeløb.

Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter vedrørende aktiver med lav værdi udgiftsføres i resultatopgørelsen.

Usikkerheder og skøn

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

Tabel 3.2.1.a Leasingaktiver

(Millioner EUR)	Leasingaktiver – grunde og bygninger	Leasingaktiver – tekniske anlæg og maskiner	Leasingaktiver – andre anlæg, driftsmateriel og inventar	I alt
2023				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	124	11	74	209
Tilgange	29	12	47	88
Afgange	-10	-8	-26	-44
Af- og nedskrivninger for året	-30	-4	-36	-70
Afskrivning på afgange	8	8	24	40
Valutakursreguleringer	-1	-	-	-1
Regnskabsmæssig værdi 31. december	120	19	83	222
2022				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	141	8	81	230
Tilgange	17	9	30	56
Afgange	-7	-12	-32	-51
Af- og nedskrivninger for året	-30	-6	-35	-71
Afskrivning på afgange	7	12	31	50
Valutakursreguleringer	-4	-	-1	-5
Regnskabsmæssig værdi 31. december	124	11	74	209

Tabel 3.2.1.b Beløb indregnet i resultatopgørelsen

(Millioner EUR)	2023	2022
Udgifter i forbindelse med kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	39	40
Renteomkostninger vedrørende leasingforpligtelser	8	7
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	47	47
Betaling af leasinggæld	78	71
Samlede pengestrømme vedrørende leasingaktiver	125	118

3.3 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER

Kommentarer til regnskabet

Resultatandelen i joint ventures og associerede virksomheder faldt med 15% til 51 millioner EUR (2022: 60 millioner EUR) og vedrører primært resultatet fra vores kapitalandel i Mengniu.

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

Koncernens forholdsmæssige andel af den indre værdi i CDH, inklusive kapitalandelen i Mengniu, var 445 millioner og er dermed uændret i forhold til sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen i CDH omfattede goodwill på 152 millioner EUR (2022: 158 millioner EUR) drevet af valutakursreguleringer.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgjorde 507 millioner EUR (2022: 888 millioner EUR) baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2023.

Nedskrivningsrisici omfattede blandt andet et betydeligt og langsigtet fald i førende aktieindekser i Asien eller en negativ og varig reduktion i det forventede resultat for Mengniu. Da dagsværdien overstiger den regnskabsmæssige

værdi af kapitalandelen, er der ikke er indikationer på nedskrivningsbehov.

Mengniu havde en koncernomsætning på 12.481 millioner EUR og et resultat på 699 millioner EUR i 2022. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for CDH-koncernen. CDH har ingen anden betydelig kapitalandel end kapitalandelen i Mengniu, og den oplyste omsætning vedrører modtagne udbyttebetalinger fra Mengniu. I kraft af kapitalandelen i CDH har Arla en indirekte kapitalandel på 5.3% i Mengniu. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om CDH.

Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen vedrørende medlemskabet af Lantbrukarnas Riksförbund i Sverige udgjorde 91 millioner EUR og var på samme niveau som sidste år.

Joint ventures

Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures udgjorde 24 millioner EUR og var dermed på samme niveau som sidste år.

I 2023 købte Arla de resterende 50% i MV Ingredients Ltd. fra en joint venture-partner. Se note 3.4 for yderligere oplysninger om købet af MV Ingredients Ltd.

Anvendt regnskabspraksis

Virksomheder, hvori 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 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. Såfremt Arla har en retlig eller faktisk forpligtelse til

Tabel 3.3.a Associerede virksomheder og joint ventures
(Millioner EUR)

	2023	2022
Værdi af associerede virksomheder og joint ventures		
Andel af egenkapital i COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	293	290
Goodwill i COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	152	158
Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder	91	93
Indregnet værdi af associerede virksomheder	536	541
Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures	24	24
Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures	560	565

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. Finansiell information*
(Millioner EUR)

	2023	2022
Omsætning	36	44
Resultat	36	44
Langfristede aktiver	708	742
Modtaget udbytte	11	12
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af nettoresultatet	34	44
Indregnet værdi	445	448
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. har ingen andre væsentlige aktiver eller passiver.</i>		
<i>*Baseret på de senest tilgængelige regnskaber.</i>		
Dagsværdi baseret på den officielle børskurs	507	888

Tabel 3.3.c Transaktioner med associerede virksomheder og joint ventures
(Millioner EUR)

	2023	2022
Varesalg	-	31
Køb af varer	77	48
Tilgodehavender fra salg*	15	3
Leverandørgæld*	-6	-21

**Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld.*

3.3 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER (FORTSAT)

at dække et tab 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 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 nettopengestrømme. 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.

CDH og Mengniu

Koncernen har en kapitalandel på 30% i CDH, 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 CDH giver også Arla ret til at være repræsenteret i bestyrelsen i Mengniu – et Hongkong-baseret børsnoteret mejeriselskab, som CDH har en betydelig kapitalandel i.

På baggrund af disse underliggende aftaler er det vores vurdering, at Arla udøver betydelig indflydelse i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksforbund, Sverige (LRF)

Arla ejer 24% 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.

På den baggrund er det vores vurdering, at Arla udøver betydelig indflydelse i LRF, og kapitalandelen er derfor klassificeret som en associeret virksomhed.

3.4 KØB OG SALG AF FORRETNINGSMÆSSIGE AKTIVITETER

MV Ingredients Ltd.

I august 2023 købte Arla de resterende 50% af aktierne i joint venture MV Ingredients Ltd. i Storbritannien.

Som følge af transaktionen steg koncernens andel i MV Ingredients Ltd. fra et 50% ejet joint venture til et helejet datterselskab.

Med omklassificeringen fra kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder til kapitalandele i datterselskaber blev den eksisterende kapitalandel anset for at være afhændet og genmålt til dagsværdi på baggrund af prisen for den ny erhvervede andel, ved indregning som fuldt kontrolleret enhed.

Dagsværdien af de erhvervede aktiviteter udgjorde 62 millioner EUR, inklusive indregnet goodwill på 45 millioner EUR.

De erhvervede aktiver var vallebaserede produktionsanlæg og

arbejds kapitalposter. Goodwill repræsenterede værdien af synergier, nærliggende kapacitet og adgang til en højere vallepulje.

Genmålingen af den eksisterende andel i MV Ingredients Ltd. til dagsværdi gav en gevinst på 22 millioner EUR, der blev indregnet som øvrige driftsindtægter i resultatopgørelsen. Yderligere oplysninger findes i note 1.3.

Tabel 3.4 M&A
(Millioner EUR)

	2023	2022
Materielle aktiver	11	-
Varebeholdninger	2	2
Likvide beholdninger	5	0
Øvrige aktiver	4	-
Forpligtelser	-5	-7
Dagsværdi af erhvervede nettoaktiver	17	-5
Goodwill	45	16
Dagsværdi af erhvervede aktiviteter	62	11
Likvide beholdninger fra erhvervede aktiviteter	-5	-
Dagsværdi af tidligere kapitalandele	-31	-
Pengestrømme fra erhvervelser	26	11

NOTE 4. FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

Kommentarer til regnskabet

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 passende 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. Politikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansielle risici,

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.

4.1.1 LIKVIDITETSRESERVER

Tilstrækkelige likviditetsreserver

Likviditetsreserverne steg med 359 millioner EUR til 1.349 millioner EUR i 2023. Ser man på løbetiden for koncernens gæld og de forventede pengestrømme, betragtes likviditetsreserverne som tilstrækkelige og forventes at ligge på samme niveau i 2024. Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. På baggrund af kreditvurderingsbureauernes

likviditetsmodeller vurderes Arlas likviditetsreserver på 1.349 millioner EUR at være tilstrækkelige i de kommende 12 måneder.

Supply Chain-finansieringsprogrammer og finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg 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.

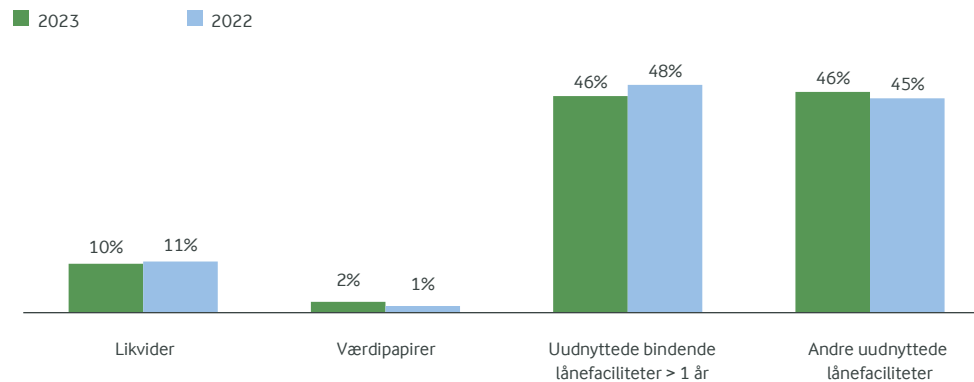
Mere end 93% (2022: 95%) af koncernens daglige likviditetsflow styres centralt og i vid udstrækning via cashpoolordninger. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel. Derved kan koncernen opnå en mere omkostningseffektiv udnyttelse af sine kreditfaciliteter.

Arla opererer i flere lande, hvor der er begrænsninger og regler for omsætteligheden af likvider og værdipapirer. Pr.

Tabel 4.1.1.a Likviditetsreserver

(Millioner EUR)	2023	2022
Frie likvider	78	55
Likvider underlagt begrænsninger	16	18
Likvider, der ikke er til fri disposition	44	33
Likvider	138	106
Frie værdipapirer	29	13
Værdipapirer underlagt begrænsninger	37	49
Værdipapirer anvendt i tilbagekøbsaftaler	337	370
Værdipapirer	403	432
Frie likvider	78	55
Frie værdipapirer	29	13
Udnyttede bindende lånefaciliteter > 1 år	615	475
Andre uudnyttede lånefaciliteter	627	447
Likviditetsreserver	1.349	990
Nettorentebærende gæld, forfald < 1 år	477	401

Likviditetsreserver



4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

31. december 2023 var 16 millioner EUR (2022: 18 millioner EUR) i likvider placeret i lande med begrænsninger i og regler for overførsel af likvider, mens beløbet vedrørende værdipapirer underlagt begrænsninger udgjorde 37 millioner EUR (2022: 49 millioner EUR). Likvider og værdipapirer i Argentina, Kina, Bangladesh og Senegal er underlagt begrænsninger.

Likvider anses ikke for at være til fri disposition for overførsel opad i koncernen, hvis en overførsel ikke er mulig inden for fem dage. Arla har likvider i en række lande, hvor en overførsel anses for at tage mere end fem dage på grund af forskellige omstændigheder såsom lokale administrative processer eller aktionæraftaler. Den 31. december 2023 blev 44 millioner EUR (2022: 33 millioner EUR) anset for ikke at være til fri disposition.

Tabel 4.1.1.b Forventede ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme fra finansielle forpligtelser, brutto

(Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
		I alt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Efter 2033	
2023												
Udstedte obligationer	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.212	1.216	10	85	49	54	61	68	90	295	504	
Kreditinstitutter	852	1.142	891	47	1	101	1	100	1	-	-	
Schuldschein	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-	
Finansielle leasingforpligtelser	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-	
Øvrige langfristede forpligtelser	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-	
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234	
Leverandørgæld og anden gæld	1.425	1.425	1.425	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afledte finansielle instrumenter	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-	
I alt	4.650	5.869	2.680	394	555	249	406	253	143	451	738	

(Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
		I alt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Efter 2032	
2022												
Udstedte obligationer	490	493	134	135	-	179	-	45	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.221	1.229	11	11	86	50	54	61	68	273	615	
Kreditinstitutter	1.424	1.425	507	517	47	1	251	1	101	-	-	
Schuldschein	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Finansielle leasingforpligtelser	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4	
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90	
Leverandørgæld og anden gæld	1.597	1.597	1.597	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afledte finansielle instrumenter	36	36	30	5	1	-	-	-	-	-	-	
I alt	5.000	5.375	2.409	756	210	285	344	147	187	328	709	

Forudsætninger

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

- Pengestrømmene er baseret på den tidligst mulige dato, hvor koncernen kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse.
- De forventede pengestrømme 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.

4.1 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. Risikostyringen påvirker vores evne til at tiltrække ny finansiering på længere sigt, 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.

Sådan agerer og arbejder vi

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt en langsigtet finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter modparter, instrumenter og risikolighed og beskriver fremtidige finansieringsmuligheder, som endnu ikke er undersøgt og implementeret. Finansieringsstrategien understøttes af andels-havernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet. Det er koncernens målsætning at fastholde en kreditværdighed på et robust investment grade level.

Tabel 4.1.1.c Gennemsnitlig løbetid

	2023	2022	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	4-9 år	5,2 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	0%	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	96%	78%	50%	-

4.1.2 VALUTARISICI

Kommentarer til regnskabet

Koncernen er eksponeret for både transaktions- og omregningseffekter fra valutakurser.

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 faldt med 24 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af negative transaktionseffekter. En del af denne eksponering har været sikret gennem omkostninger i samme valuta. Finansielle instrumenter såsom

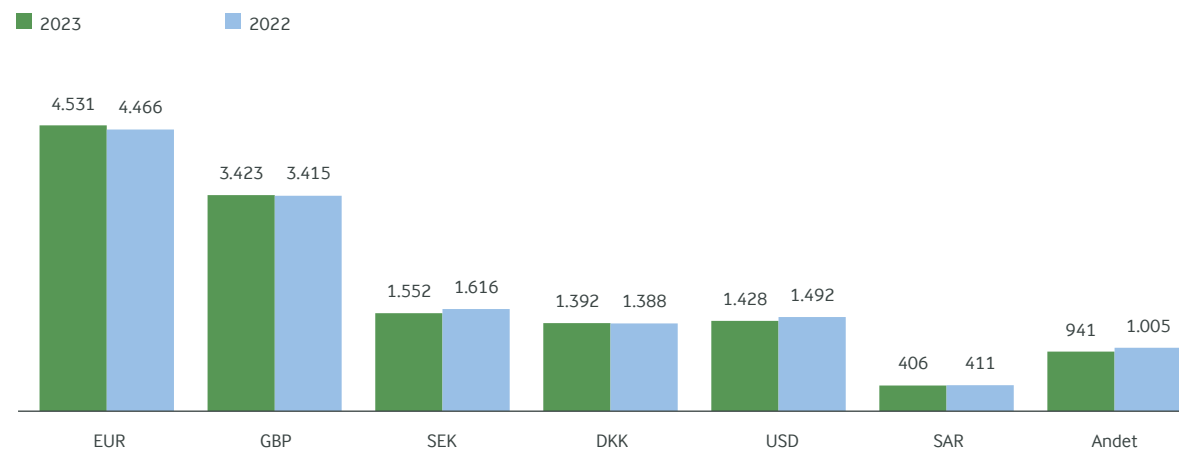
tilgodehavender fra salg, leverandørgæld og øvrige poster i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta er også eksponeret for valutarisici. Nettoeffekten ved omvurdering af disse finansielle instrumenter er indregnet i finansielle indtægter eller omkostninger. Et nettotab på 62 millioner EUR (2022: -46 millioner EUR) er indregnet i finansielle omkostninger. Valutakurstabet vedrørte primært devalueringen af den argentinske, bangladeshiske og nigerianske valuta og udgjorde i alt 93 millioner EUR. Den negative effekt af devalueringen i Argentina blev delvist modsvaret af renteindtægter fra værdipapirer på 40 millioner EUR.

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 øvrige indtægter eller øvrige omkostninger. en nettoresultateffekt på 3 millioner EUR er indregnet i 2023 (2022: 68 millioner EUR). Se tabel 1.3. En positiv resultateffekt som følge af sikring er forventelig i år, hvor eksportvalutaer svækkes i årets løb og omvendt.

Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle

Omsætning fordelt på valuta

(Millioner EUR)



4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

valuta er GBP, SEK, USD og DKK. Omsætningen faldt med 31,7 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter.

Omkostningerne steg ligeledes med 41 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 2023 blev et nettotab på 47 millioner EUR (2022: 48 millioner EUR) indregnet i anden totalindkomst.

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%. 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 faldt gennemsnitskursen for SEK med 7,3%, USD faldt med 2,8%, og GBP faldt med 2,0%.

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. De vigtigste markeder er blandt andet Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Libanon og Argentina. Lande med mindre effektive valutamarkeder udgjorde 4% (2022: 4%) af koncernens omsætning i 2023.

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 4.1.2.b.

Nettoinvesteringer i datterselskaber foretaget i fremmed valuta eller instrumenter til sikring af disse investeringer er ikke medtaget.

Risiko

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

- Op til 15 måneders budgetterede nettotilgodehavender og -gæld
- Op til 100% af indregnede nettotilgodehavender 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 næstkommende bestyrelsesmøde.

Tabel 4.1.2.a Valutakurser

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2023	2022	Ændring	2023	2022	Ændring
EUR/GBP	0,869	0,884	1,8%	0,870	0,852	-2,0%
EUR/SEK	11,048	11,156	1,0%	11,468	10,629	-7,3%
EUR/DKK	7,454	7,436	-0,2%	7,451	7,439	-0,2%
EUR/USD	1,106	1,066	-3,6%	1,081	1,051	-2,8%
EUR/SAR	4,164	3,982	-4,4%	4,057	3,947	-2,7%

Tabel 4.1.2.b Valutaeksponering

(Millioner EUR)	Balanceeksponering			Potentiel regnskabsmæssig påvirkning		
	Åbne positioner	Sikring af fremtidige pengestrømme	Ekstern eksponering	Følsomhed	Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0%	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0%	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0%	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0%	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0%	-	-4
2022						
EUR/DKK	270	11	281	1,0%	3	-
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0%	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0%	-	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0%	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0%	2	-5

* Inklusive AED.

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

4.1.3 RENTERISICI

Kommentarer til regnskabet

Den gennemsnitlige varighed af rentesikringen af koncernens rentebærende gæld inklusive afledte finansielle instrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser, er faldet med 0,8 til 2,3.

Varigheden faldt som følge af lavere rentesikringer og en reduktion i løbetiden, som kun delvist blev opvejet af lavere nettorentebærende gæld.

Værdien af sikrede fremtidige rentepengestrømme udgør 80 millioner EUR. Se tabel 4.4.a.

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 den potentielle nettonedskrivning af langfristede aktiver. Risikovirkning på anden totalindkomst vedrører omvurdering af

nettospensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidige pengestrømme.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af koncernens rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer målt på en rentestigning på 1%. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabel 4.1.3.a viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1% pr. 31. december 2023. 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.

Sådan agerer og arbejder vi

Formålet med rentesikring er at begrænse risikoen og sikre relativt stabile og forudsigelige finansieringsomkostninger. Renterisikoen vedrørende netto-låntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

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 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.

Bemyndigelsen fra bestyrelsen giver koncernen mulighed for at anvende afledte finansielle instrumenter såsom renteswaps og optioner i tillæg til rentevilkårene i låneaftalerne.

Tabel 4.1.3.a Renterisici (Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2023				
Finansielle aktiver	-499	1,0%	5	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1,0%	6	36
Finansielle forpligtelser	3.182	1,0%	-17	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.683		-6	35
2022				
Finansielle aktiver	-542	1,0%	5	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1,0%	6	42
Finansielle forpligtelser	3.367	1,0%	-19	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.825		-8	41

Tabel 4.1.3.b Varighed

	2023	2022	Politik	
			Minimum	Maksimum
Varighed	2,3	3,1	1	7

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

4.1.4 RÅVAREPRISISICI

Kommentarer til regnskabet

Energiråvarekontrakter er primært knyttet til et officielt variabelt prisindeks.

Treasury anvender afledte finansielle instrumenter til at sikre råvareprisisikoen for energi. Det sikrer fuld fleksibilitet i forhold til at skifte leverandører uden at skulle tage hensyn til fremtidig sikring.

Sikringsaktiviteter fokuserer på de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel. De samlede forventede omkostninger til energiråvarer i 2024, eksklusive afgifter og distributionsomkostninger, udgjorde 167 millioner EUR baseret på priserne pr. 31. december 2023.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i de energirelaterede omkostninger. I 2023 resulterede sikringsaktiviteter i et tab på 61 millioner EUR (2022: +72 millioner EUR), se tabel 1.3. Tabet i 2023 blev dog mere end modsvaret af betydeligt lavere fysiske energiomkostninger. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og omkostninger.

Ved udgangen af 2023 var 49% af de forventede energiomkostninger for 2024 sikret. En stigning på 50% i råvarepriserne vil påvirke de forventede usikrede energiomkostninger negativt med cirka 43 millioner EUR. Hvis de forventede energipriser var 50% højere pr. 31. december 2023, ville en gevinst på 48 millioner EUR påvirke anden totalindkomst positivt.

Andre råvareaftaler, der dækker ingredienser og emballage, afhænger primært af et svingende officielt prisindeks.

El-købsaftaler

Arla har underskrevet el-købsaftaler på i alt 446 GWh, hvoraf 83 GWh blev idriftsat i 2023.

Ved hjælp af en struktureret proces blev der foretaget en vurdering af regnskabsklassifikationen af de enkelte aftaler på baggrund af den seneste tilgængelige vejledning og inddragelse af eksterne ekspertise. Det blev konkluderet, at alle aftaler er til eget brug, og derfor klassificeres de som gensidig bebyrdende kontrakter.

Læs mere om kontraktlige forpligtelser i note 5.5.

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. Tabel 4.1.4.b viser følsomheden som følge af en stigning på 50% i råvarepriserne 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 48 måneder, hvoraf 100% kan sikres i de første 18 måneder efterfulgt af sikring af en faldende andel af forbruget i de resterende måneder.

Sådan agerer og arbejder vi

Råvareprisisici vedrørende energi styres af Treasury. Råvareprisisici sikres hovedsageligt via afledte finansielle kontrakter, der er uafhængige af de fysiske leverandørkontrakter. Arla undersøger også andre råvarer, der kan være relevante for den finansielle risikostyring.

Arlas energieksponering 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

Tabel 4.1.4.a Indgåede el-købsaftaler

Land	Årlig aftalt mængde energi, MWh	Prisvilkår	Gennemsnitlig varighed	I drift	Formål	Klassifikation
Danmark	276.630	Fast	10 år	2023	Egen brug	Gensidig bebyrdende kontrakter
Sverige	100.000	Fast	10 år	2025	Egen brug	Gensidig bebyrdende kontrakter
Tyskland	49.207	Fast	12 år	2024	Egen brug	Gensidig bebyrdende kontrakter
Storbritannien	19.732	Fast	15 år	2024	Egen brug	Gensidig bebyrdende kontrakter
I alt	445.569					

Type af energi

Sol	286.754
Vind	158.815
I alt	445.569

Tabel 4.1.4.b Sikrede råvarer

	Følsomhed	Regnskabsmæssig værdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2023				
Diesel/naturgas	50%	-9	-26	30
Elektricitet	50%	-9	-17	18
		-18	-43	48
2022				
Diesel/naturgas	50%	6	-10	94
Elektricitet	50%	31	-14	58
		37	-24	152

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

bestræber sig på at minimere den grundlæggende risiko.

Derivatmarkedet for mejeriprodukter i EU, USA og New Zealand er stadig lille, men udviklinger sig løbende. Koncernen har indgået sikringsaktiviteter for en mindre del af koncernens handel med råvarer inden for mejeriprodukter. Derivatmarkedet for mejeriprodukter er i udvikling, og vi forventer, at dette vil komme til at spille en stigende rolle i styringen af fastprisaftaler med kunder i de kommende år.

4.1.5 KREDITRISICI

Kommentarer til regnskabet

Koncernen havde i 2023 yderst begrænsede tab som følge af misligholdelse hos kunder, leverandører og finansielle modpartner.

Alle større finansielle modpartner havde en tilfredsstillende kreditvurdering ved årets udgang. Arla kræver en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's for finansielle modpartner eller disses moderselskab. I nogle få geografiske områder, som ikke betjenes af vores bankforbindelser, og hvor der ikke opererer finansielle modpartner med en tilfredsstillende

kreditvurdering, afveg koncernen fra kreditvurderingskravet. Af de 59 millioner EUR, der er af mindre spekulativ karakter, var 37 millioner EUR overskudslikviditet, der er underlagt begrænsninger i Argentina og investeret i værdipapirer.

Der gives nærmere oplysninger om tilgodehavender fra salg i tabel 2.1.c.

Den maksimale eksponering for kreditrisiko svarer i det væsentligste til den regnskabsmæssige værdi.

Koncernen har i lighed med foregående år løbende arbejdet med kreditrisiko og kun oplevet meget små tab på kunder.

Med henblik på sikring af finansielle modpartsrisici anvender koncernen standardmodregningsaftaler, når der indgås afledte kontrakter. Tabel 4.1.5 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler, som giver mulighed for udligning i tilfælde af misligholdelse.

Risikobegrænsning

Risiko

Kreditrisici opstår i forbindelse med driftsaktiviteter og engagement med finansielle modpartner. Desuden kan en svag modparts kreditværdighed reducere denne modparts evne til at støtte koncernen fremadrettet og derved

bringe opfyldelsen af koncernens strategi i fare.

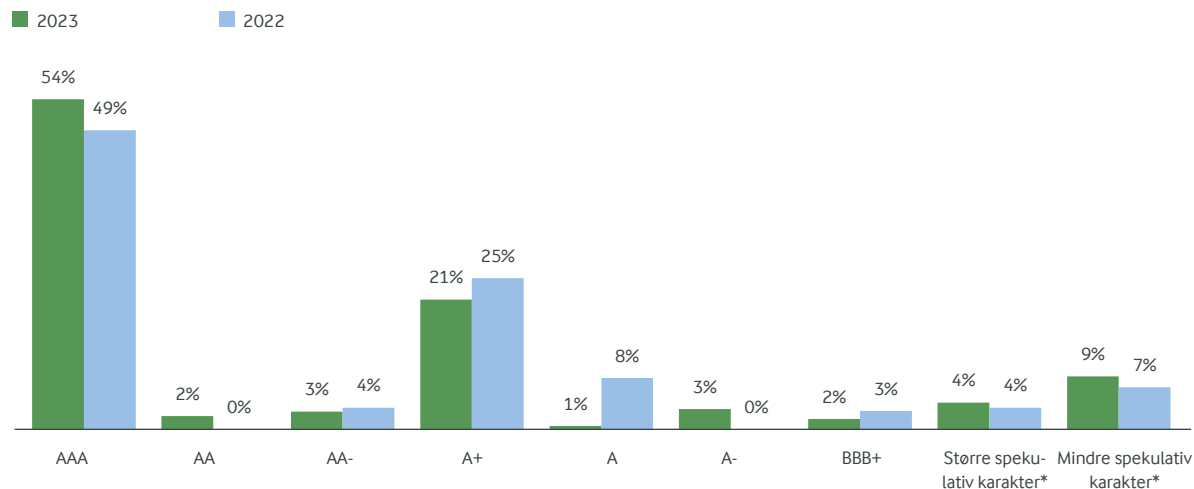
Politik

Modpartner for finansielle kontrakter vælges på baggrund af en bankforbindelsesstrategi. Godkendelse fra direktionen og CFO'en er påkrævet efter anbefaling fra Treasury. For en modpart (eller dens moderselskab) kræves der som minimum en langsigtet vurdering på A3 fra Moody's, A- fra S&P eller A- fra Fitch. Hvis der udelukkende opnås kredit fra modparten, kræves der ingen vurdering. Hvis modparten har flere kreditvurderinger, anvendes en gennemsnitsvurdering, som rundes op. I geografiske områder, som ikke i tilstrækkeligt omfang dækkes af vores bankforbindelser, kan Treasury afvige fra disse krav.

Sådan agerer og arbejder vi

Koncernen har en omfattende kreditrisikopolitik og anvender i vid udstrækning kreditforsikring og handelsfinansieringsprodukter ved eksport. På nogle nye markeder kan det være vanskeligt at opnå den nødvendige kredittækning, men koncernen stræber efter at sikre den bedst mulige dækning. Dette betragtes som en acceptabel risiko på grund af koncernens investeringer i nye markeder. Forsinkes betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Koncernen arbejder med få udvalgte finansielle modpartner og overvåger løbende deres kreditvurderinger.

Ekstern vurdering af finansielle modpartner



Tabel 4.1.5 Ekstern kreditvurdering af finansielle modpartner og værdipapirer

(Millioner EUR)

	Modparts-vurdering									
	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Større spekulativ karakter*	Mindre spekulativ karakter*	I alt
2023										
Værdipapirer	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Likvide beholdninger	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Afledte finansielle instrumenter	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
I alt	366	15	20	144	4	23	12	30	59	673
2022										
Værdipapirer	383	-	-	-	-	-	-	-	49	432
Likvide beholdninger	-	-	15	5	33	-	20	28	5	106
Afledte finansielle instrumenter	-	-	13	189	33	-	4	-	-	239
I alt	383	-	28	194	66	-	24	28	54	777

* Definition baseret på S&P's vurderingsskala. Større spekulativ karakter: BB+ til B- og mindre spekulativ karakter: CCC+ til D.

4.2 FINANSIELLE POSTER

Kommentarer til regnskabet

Finansielle poster steg med 65 millioner EUR til 145 millioner EUR, primært på grund af højere renter på finansielle instrumenter.

Nettorentekomkostningerne udgjorde 97 millioner EUR, hvilket svarer til en stigning på 44 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af højere rentesatser sammenlignet med sidste år.

De gennemsnitlige rentekomkostninger, eksklusive renter vedrørende

pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, udgjorde 3,9% (2022: 2,3%). Der henvises til ordlisten for en definition af gennemsnitlige renteudgifter, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser. Rentedækningen faldt til 11,1 (2022: 19,6).

Valutakurstab vedrørende devalueringen af den argentinske, bangladeshiske og nigerianske valuta udgjorde 93 millioner EUR, hvoraf 40 millioner EUR blev opvejet af renteindtægter fra likvider og værdipapirer, der er underlagt begrænsninger. Den negative valutaeffekt i Argentina blev delvist opvejet af renteindtægter fra investeringer i værdipapirer.

Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og finansielle 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 leasingydelse. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling

af kvalificerende aktiver, henføres til kostpriserne 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 2023. Finansielle indtægter og finansielle omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

Tabel 4.2 Finansielle indtægter og omkostninger

(Millioner EUR)

	2023	2022
Finansielle indtægter:		
Renter, værdipapirer og likvider	57	22
Valutakursgevinster	74	83
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	4	15
Finansielle indtægter i alt	135	120
Finansielle omkostninger:		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-151	-71
Valutakurstab	-136	-129
Renter på pensionsforpligtelser	-3	-2
Renter overført til materielle aktiver	14	7
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger	-4	-5
Finansielle omkostninger i alt	-280	-200
Finansielle omkostninger, netto	-145	-80

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Kommentarer til regnskabet

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, faldt til 2.683 millioner EUR (2022: 2.825 millioner EUR). Faldet i nettorentebærende gæld var hovedsagelig drevet af faldet i nettoarbejdskapitalen.

Pensionsforpligtelser steg med 6 millioner EUR til 167 millioner EUR. Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser, udgjorde 2.850 millioner EUR (2022: 2.986 millioner EUR). Nettoaktiverne i den britiske pensionsordning var på 21 millioner EUR (2022: 16 millioner EUR). Disse aktiver indgår ikke i beregningen af pensionsforpligtelser, nettorentebærende gæld og gearing.

Gearingen endte på 2,6, hvilket er et fald på 0,4 i forhold til sidste år. Dette er i overensstemmelse med forventningerne, og bedre end det langsigtede mål på 2,8-3,4.

Den gennemsnitlige løbetid for rentebærende lån faldt med 0,3 år til 4,9 år. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af en reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld, størrelsen af den nettorentebærende gæld og opvejet af nye faciliteter.

Soliditeten steg til 36% (2022: 35%).

Finansiering

Koncernens strategi er at sprede finansieringen 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 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. Pr. 31. december 2023 var 24% (2022: 22%) af de samlede rentebærende lån dækket af renteswaps.

Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimums egenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2023.

Koncernens vigtigste finansieringsaktiviteter i 2023 var som følger:

- Forlængelse til 2029 af en ESG-tilknyttet revolverende kreditfacilitet på 400 millioner EUR hos flere banker.
 - Obligationsudstedelse på 1.200 millioner SEK, som udløber efter to år, mens 800 millioner SEK udløber efter fem år.
 - Schuldschein-udstedelse på 350 millioner EUR, hvoraf 200 millioner EUR udløber efter tre år, og 150 millioner EUR udløber efter fem år. Et Schuldschein er en form for privat lån, der primært anvendes af virksomheder til at skaffe midler direkte fra investorer, typisk institutionelle investorer eller banker. Lånet er ikke sikret.
 - Arla har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2023 var på 144 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.
- I 2023 blev der tilbagebetalt obligationer til en værdi af 137 millioner EUR, hvoraf 128 millioner EUR udløb inden udgangen af 2023. 9 millioner EUR udløber i april 2024.

2,6

Gearing i 2023

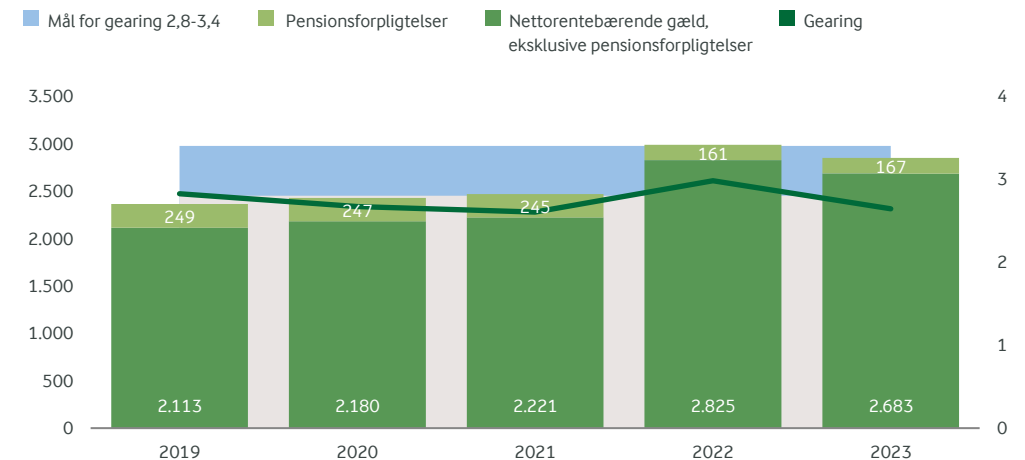
(2022: 3,0)

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.

Nettorentebærende gæld
(Millioner EUR)



4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

Tabel 4.3.a Nettorentebærende gæld

(Millioner EUR)	2023	2022
Langfristede lån	2.369	2.640
Kortfristede lån	813	727
Værdipapirer og likvider (eksklusive værdipapirer og likviditet underlagt begrænsninger)	-488	-538
Øvrige rentebærende aktiver	-11	-4
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.683	2.825
Pensionsforpligtelser	167	161
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.850	2.986

Tabel 4.3.b Lån

(Millioner EUR)	2023	2022
Langfristede lån:		
Udstedte obligationer	407	357
Realkreditinstitutter	1.201	1.210
Banklån	251	918
Schuldschein	350	-
Finansielle leasingforpligtelser	160	155
Langfristede lån i alt	2.369	2.640
Kortfristede lån:		
Udstedte obligationer	128	133
Commercial papers	103	88
Realkreditinstitutter	11	11
Banklån	161	48
Tilbagekøbsforpligtelse	337	370
Finansielle leasingforpligtelser	63	59
Øvrige kortfristede forpligtelser	10	18
Kortfristede lån i alt	813	727
Rentebærende lån i alt	3.182	3.367

Tabel 4.3.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld

(Millioner EUR)	1. januar	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer			Likviditet og værdipapirer underlagt begrænsninger	31. december
		Indgår i finansieringsaktiviteter	Tilgange	Omklassificeringer	Valutakursbevægelser	Ændringer i dagsværdi		
2023								
Pensionsforpligtelser	161	-22	-	9	-	19	-	167
Langfristede lån	2.640	-27	76	-335	2	13	-	2.369
Kortfristede lån	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Nettorentebærende gæld i alt	3.528	-290	76	9	-6	32	-	3.349
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-436	17	-	-	3	2	37	-377
Likvide beholdninger	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Nettorentebærende gæld	2.986	-313	76	9	5	34	53	2.850

Lang- og kortfristede lånebetalinger på -268 millioner EUR (henholdsvis -27 millioner EUR og -241 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån (777 millioner EUR), andre ændringer i lån (-967 millioner EUR) og leasingydelse (-78 millioner EUR).

2022

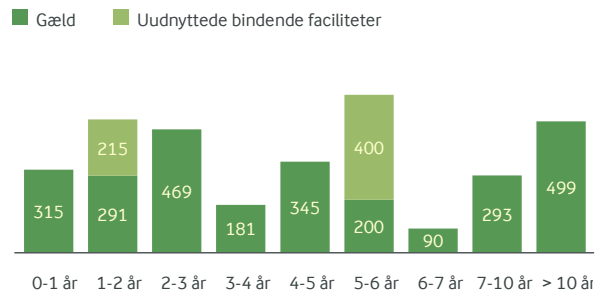
Pensionsforpligtelser	245	-22	-	-	-14	-48	-	161
Langfristede lån	2.113	696	49	-190	-32	4	-	2.640
Kortfristede lån	644	-100	-	190	-7	-	-	727
Nettorentebærende gæld i alt	3.002	574	49	-	-53	-44	-	3.528
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-439	1	-	-	-	2	-	-436
Likvide beholdninger	-97	-9	-	-	-	-	-	-106
Nettorentebærende gæld	2.466	566	49	-	-53	-42	-	2.986

Lang- og kortfristede lånebetalinger på 596 millioner EUR (henholdsvis 696 millioner EUR og -100 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån (810 millioner EUR), andre ændringer i lån (-143 millioner EUR) og leasingydelse (-71 millioner EUR).

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

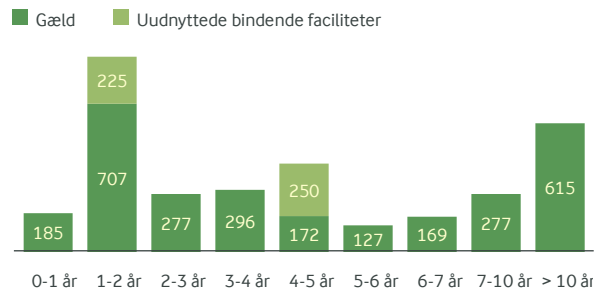
Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2023

(Millioner EUR)



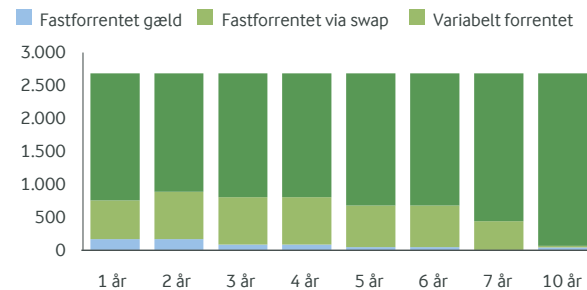
Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2022

(Millioner EUR)



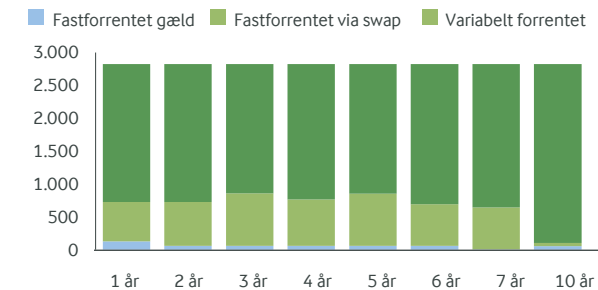
Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2023

(Millioner EUR)



Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2022

(Millioner EUR)



Tabel 4.3.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser og effekten af sikring, forfald

(Millioner EUR)	I alt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Efter 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Andet	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
I alt	2.683	315	291	469	181	345	200	90	293	499
	I alt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Efter 2032
2022										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Andet	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
I alt	2.825	185	707	277	296	172	127	169	277	615

Tabel 4.3.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser*

(Millioner EUR)	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	46	976
GBP	34	524	558
Andet	66	-	66
I alt	2.683	-	2.683
2022			
DKK	1.046	-	1.046
SEK	606	-538	68
EUR	1.014	183	1.197
GBP	39	355	394
Andet	120	-	120
I alt	2.825	-	2.825

* Før og efter afledte finansielle instrumenter.

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

Tabel 4.3.f Renterisici, eksklusive effekten af sikring

(Millioner EUR)	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
2023					
Udstedte obligationer:					
Commercial papers	Fast	4,4%	0-1 år	103	Dagsværdi
652 mio. SEK med forfald 3.4.2024	Variabel	5,3%	0-1 år	59	Pengestrømme
750 mio. SEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,6%	0-1 år	68	Dagsværdi
1.200 mio. SEK med forfald 16.6.2025	Variabel	5,2%	1-2 år	109	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.4.2026	Variabel	5,5%	2-3 år	45	Pengestrømme
1.500 mio. SEK med forfald 17.7.2026	Variabel	4,8%	2-3 år	137	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.1.2028	Variabel	5,8%	4-5 år	45	Pengestrømme
400 mio. SEK med forfald 12.10.2028	Variabel	5,9%	4-5 år	36	Pengestrømme
400 mio. SEK med forfald 12.10.2028	Fast	4,9%	4-5 år	36	Dagsværdi
Udstedte obligationer i alt		4,7%		638	
Realkreditinstitutter:					
Fastforrentet	Fast	3,8%	1-2 år	71	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	4,7%	0-1 år	1.141	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		4,6%		1.212	
Banklån:					
Fastforrentet	Fast	3,8%	0-1 år	402	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	4,7%	0-1 år	697	Pengestrømme
Banklån i alt		4,4%		1.099	
Øvrige lån:					
Finansielle leasingkontrakter	Fast	3,8%	0-20 år	223	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,0%	0-1 år	10	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		3,7%		233	

	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
2022					
Udstedte obligationer:					
Commercial papers	Fast	2,5%	0-1 år	88	Dagsværdi
750 mio. SEK med forfald 3.7.2023	Variabel	3,7%	0-1 år	67	Pengestrømme
750 mio. SEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,5%	0-1 år	66	Dagsværdi
750 mio. SEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,6%	2-3 år	66	Dagsværdi
750 mio. SEK med forfald 3.4.2024	Variabel	3,9%	2-3 år	67	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.1.2026	Variabel	4,0%	3-4 år	45	Pengestrømme
1.500 mio. SEK med forfald 17.7.2026	Variabel	2,4%	3-4 år	134	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.1.2028	Variabel	4,2%	5-6 år	45	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		2,8%		578	
Realkreditinstitutter:					
Fastforrentet	Fast	1,9%	1-2 år	125	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	3,0%	0-1 år	1.096	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		2,9%		1.221	
Banklån:					
Fastforrentet	Fast	1,9%	0-1 år	377	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	2,9%	0-1 år	959	Pengestrømme
Banklån i alt		2,6%		1.336	
Øvrige lån:					
Finansielle leasingkontrakter	Fast	3,1%	0-20 år	214	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,7%	0-1 år	18	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		3,2%		232	

4.3 NETTORENTBÆRENDE 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 overgår til køberen af det finansielle aktiv, samtidig med at alle væsentlige risici og fordele relateret til ejerskabet overgår 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 pengestrøms-egenskaber, 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.

Finansielle aktiver 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 finansielle 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 finansielle 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 finansielle 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.

4.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Kommentarer til regnskabet

Koncernen har indgået afledte kontrakter for at sikre stabile pengestrømme i de kommende år. Værdien af sikringsinstrumenter faldt med 141 millioner EUR til 70 millioner EUR. Faldet skyldtes lavere værdier af valuta-, rente- og råvarekontrakter.

Valutakontrakter

Værdien af valutakontrakter faldt med 34 millioner EUR i forhold til sidste år. Den lavere værdi skyldtes ændrede valutakurser kombineret med udløb af eksisterende kontrakter og værdiregulering af nye kontrakter.

Rentekontrakter

Værdien af rentekontrakter faldt med 52 millioner EUR i forhold til sidste år. Den lavere værdi skyldtes lavere langfristede renteniveauer og udnyttelse af rentesikringer i årets løb.

Råvarekontrakter

Værdien af råvarekontrakter faldt med 55 millioner EUR i forhold til sidste år. Den lavere værdi skyldtes, at markedspriserne faldt til et niveau, der lå under de sikrede priser, samt udløb af eksisterende kontrakter og værdireguleringer af nye kontrakter.

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici for forventede fremtidige nettoindtægter og -omkostninger. Renteswaps anvendes til sikring af risici for bevægelser i forventede fremtidige rentebetalinger, og råvareswaps anvendes til energisikring.

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.

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, efterhånden som de opstår, i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og finansielle omkostninger.

Tabel 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner

(Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning					Efter 2027
			2024	2025	2026	2027		
2023								
Valutakontrakter	8	8	8	-	-	-	-	-
Rentekontrakter	80	80	22	21	12	11	14	
Råvarekontrakter	-18	-18	-18	-	-	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	70	70	12	21	12	11	14	

(Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning					Efter 2026
			2023	2024	2025	2026		
2022								
Valutakontrakter	42	42	42	-	-	-	-	-
Rentekontrakter	132	132	30	27	25	15	35	
Råvarekontrakter	37	37	28	8	1	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	211	211	100	35	26	15	35	

Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter

(Millioner EUR)	2023	2022
Årets udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	-112	265
Værdireguleringer af valutasikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	3	-69
Værdireguleringer af råvaresikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	-61	72
Værdireguleringer af valutasikringsinstrumenter overført til finansielle poster	20	-34
Værdireguleringer af rentesikringsinstrumenter overført til finansielle poster	9	-9
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb	-141	225

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter

(Millioner EUR)	2023	2022
Afledte finansielle instrumenter	45	47
Aktier	8	7
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	53	54
Værdipapirer	403	432
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst	403	432
Valutainstrumenter	9	43
Renteinstrumenter	66	96
Råvareinstrumenter	12	53
Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	87	192
Tilgodehavender fra salg	1.145	1.267
Øvrige tilgodehavender	309	319
Likvide beholdninger	138	106
Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris	1.592	1.692
Afledte finansielle instrumenter	2	19
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	2	19
Valutainstrumenter	1	1
Renteinstrumenter	10	-
Råvareinstrumenter	30	16
Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	41	17
Langfristede lån	2.369	2.640
Kortfristede lån	813	727
Leverandørgæld og anden gæld	1.425	1.597
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	4.607	4.964

Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

(Millioner EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
2023				
Finansielle aktiver:				
Obligationer	403	-	-	403
Aktier	8	-	-	8
Afledte finansielle instrumenter	-	132	-	132
Finansielle aktiver i alt	411	132	-	543
Finansielle forpligtelser:				
Udstedte obligationer	-	535	-	535
Realkreditinstitutter	1.212	-	-	1.212
Afledte finansielle instrumenter	-	43	-	43
Finansielle forpligtelser i alt	1.212	578	-	1.790
2022				
Finansielle aktiver:				
Obligationer	432	-	-	432
Aktier	7	-	-	7
Afledte finansielle instrumenter	-	239	-	239
Finansielle aktiver i alt	439	239	-	678
Finansielle forpligtelser:				
Udstedte obligationer	-	490	-	490
Realkreditinstitutter	1.221	-	-	1.221
Afledte finansielle instrumenter	-	36	-	36
Finansielle forpligtelser i alt	1.221	526	-	1.747

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 ekskl. optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbage-diskontering 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, bl.a. volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt på baggrund af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.

Niveau 2: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markedsdata.

Niveau 3: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

4.6 SALGS- OG TILBAGEKØBSAFTALER

Kommentarer til regnskabet

Koncernen har investeret i børsnoterede danske realkreditobligationer, der ligger til grund for selskabets realkreditlån. Ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for realkreditobligationerne kan koncernen opnå en lavere rente sammenlignet med den gældende markedsrente på realkreditlån. Realkreditobligationerne måles til dagsværdi via anden totalindkomst.

Provenuet fra disse obligationer resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån og målt til dagsværdi.

Ud over realkreditobligationer har koncernen andre værdipapirer med en regnskabsmæssig værdi på 40 millioner EUR.

Tabel 4.6 Overførsel af finansielle aktiver

(Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Beregningsmæssig hovedstol	Dagsværdi
2023			
Realkreditobligationer	363	363	363
Tilbagekøbsforpligtelse	-337	-335	-337
Nettoposition	26	28	26
2022			
Realkreditobligationer	379	377	379
Tilbagekøbsforpligtelse	-370	-369	-370
Nettoposition	9	8	9

4.7 PENSIONS-FORPLIGTELSE

Pensionsforpligtelser

Koncernens pensionsaktiver og -forpligtelser består primært af ydelsesbaserede pensionsordninger i Sverige og Storbritannien.

Koncernen har også bidragsbaserede pensionsordninger for sine medarbejdere. Disse pensionsordninger medfører ikke de samme investerings-, rente-, inflations- eller levetidsrisici for koncernen som de ydelsesbaserede pensionsordninger. De ydelser, som medarbejderne modtager, afhænger af de indbetalte bidrag, investeringsafkastet og den form for ydelse, der vælges ved pensionering.

Pensionsordninger i Sverige

Den indregnede nettopensionsforpligtelse i Sverige var på 152 millioner EUR pr. 31. december 2023, hvilket er en stigning på 8 millioner EUR i forhold til året før. Stigningen er overvejende drevet af en stigning i de finansierede forpligtelser som følge af et fald i forudsætningerne om diskonteringsfaktoren, der blev anvendt i det foregående år. Derudover er forudsætningerne om inflationen, der blev anvendt i det foregående år faldet, hvilket delvist har opvejet effekten af diskonteringsfaktoren. Forudsætningerne om dødelighed var de

samme som sidste år. Se note 4.7.f for en oversigt over anvendte forudsætninger.

Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og de tilhørende investeringer.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelingselement mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettopensionsaktiv for Storbritannien var på 21 millioner EUR pr. 31. december 2023, hvilket er en stigning på 5 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

Forudsætningerne for Storbritannien ændrede sig på samme måde som for Sverige, hvor både forudsætningerne om diskonteringsfaktoren og inflationen er faldet. Derudover resulterede en opdatering af forudsætningerne om dødelighed pr. 31. december 2023 i lavere forventet levetid i Storbritannien. Dette resulterede samlet set i lavere pensionsforpligtelser i Storbritannien, som udgjorde 932 millioner EUR pr. 31. december 2023, svarende til et fald på 11 millioner EUR i forhold til året før.

I 2023 var der et negativt afkast på pensionsaktiver på 28 millioner EUR.

Derudover blev der udbetalt 54 millioner EUR fra ordningen i Storbritannien. Disse fald blev delvist opvejet af renteindtægter, indbetalinger til ordningen og gunstige valutakursjusteringer, hvilket førte til et samlet nettofald i dagsværdien af pensionsaktiver i Storbritannien på 6 millioner EUR.

Arla formåede at øge sin nettopensionsaktivposition i Storbritannien. Dette blev understøttet af den investeringsstrategi, som forvalterne har valgt, der har til formål at afbøde eventuelle større udsving i aktivernes værdi som følge af eksterne faktorer ved at inkludere matchende aktiver i aktivporteføljen. Dette minimerer bevægelserne i nettopensionsaktivpositionen og øger stabiliteten i den løbende pensionsposition. Yderligere oplysninger om investeringsstrategien findes i afsnittet "Investering af pensionsaktiver i Storbritannien".

Den ydelsesbaserede pensionsordning i Storbritannien er en ydelsesbaseret slutlønsordning. Ordningen er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag, men bevarer sin løntilknytning. Ordningen er en registreret pensionsordning, og aktiverne opbevares i juridisk adskilte fonde, der administreres af forvaltere. Ifølge loven er ordningens forvaltere forpligtet til at handle i deltagernes bedste interesse og samtidig administrere ordningen i overensstemmelse med fondens formål og er ansvarlig for at fastlægge ordningens

Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen

(Millioner EUR)	Sverige	Storbritannien	Andet	I alt
2023				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	162	932	31	1.125
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-953	-17	-982
Tab på finansierede pensionsordninger	150	-21	14	143
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	1	3
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	152	-21	15	146
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	162	932	31	1.125
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	1	3
Forpligtelser i alt	164	932	32	1.128
Angivet som:				
Pensionsaktiver	-	-21	-	-21
Pensionsforpligtelser	152	-	15	167
Nettopensionsforpligtelser	152	-21	15	146
2022				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	153	943	35	1.131
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-959	-20	-990
Tab på finansierede pensionsordninger	142	-16	15	141
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	2	4
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	144	-16	17	145
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	153	943	35	1.131
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	2	4
Forpligtelser i alt	155	943	37	1.135
Angivet som:				
Pensionsaktiver	-	-16	-	-16
Pensionsforpligtelser	144	-	17	161
Nettopensionsforpligtelser	144	-16	17	145

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)

investerings-, finansierungs- og forvaltningspolitikker. En repræsentant fra koncernen deltager i forvalternes møder for at præsentere koncernens syn på investeringsstrategien, men kontrollen ligger hos forvalterne.

Arbejdsgiverbidrag fastsættes efter rådgivning fra uafhængige aktuarer på baggrund af treårige værdiansættelsesforhandlinger mellem ordningen og Arla og godkendes til sidst af den britiske pensionsmyndighed HRM Pensions

Regulator. Den seneste treårige værdiansættelse af ordningen blev gennemført den 31. december 2022 og viste, at ordningen på det aftalte finansieringsgrundlag havde et overskud.

Alle andre medarbejdere er omfattet af bidragsbaserede pensionsordninger. Indbetalinger foretages både af Arla og medarbejderen med en procentsats, der fastsættes af Arla.

Investering af pensionsaktiver i Storbritannien

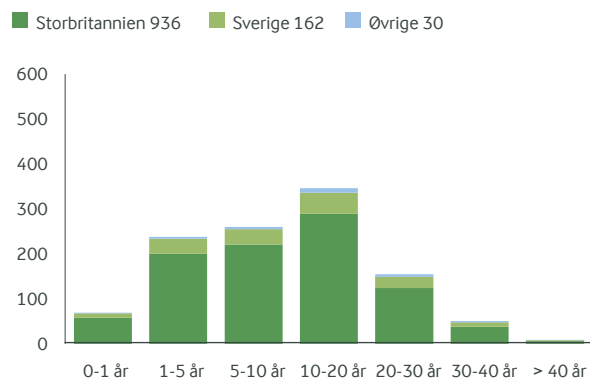
Pensionsaktiver genererer afkast, der bruges til at dække ordningernes forpligtelser. Det er ikke nødvendigvis meningen, at de skal realiseres på kort

sig. Forvalterne investerer i forskellige kategorier af aktiver, der fordeles mellem de enkelte kategorier i henhold til ordningens investeringsprincipper.

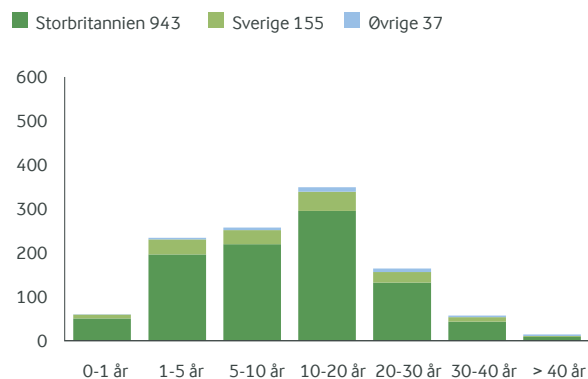
I øjeblikket er ordningernes investeringsstrategi at opretholde en balance mellem vækstaktiver (ejendomme og infrastruktur), indtægtsaktiver (bestående af kreditinvesteringer og selskabsobligationer) og matchende aktiver (bestående af en portefølje til sikring af forpligtelser og en buy-in-livrentepolitik), hvor hovedvægten ligger på matchende aktiver.

Investeringsmålet er dels at minimere udsving i ordningens

Løbetid for pensionsforpligtelser 31. december 2023
(Millioner EUR)



Løbetid for pensionsforpligtelser 31. december 2022
(Millioner EUR)



Tabel 4.7.b Udvikling i pensionsforpligtelser
(Millioner EUR)

	2023	2022
Nutidsværdi af forpligtelser 1. januar	1.135	1.757
Aktuelle serviceomkostninger	1	3
Renteomkostninger	50	31
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	22	-505
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-33	-6
Udbetalte ydelser	-65	-64
Valutakursregulering	18	-81
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 31. december	1.128	1.135

Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver
(Millioner EUR)

	2023	2022
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	990	1.581
Renteindtægter	47	29
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger (anden totalindkomst)	-30	-512
Bidrag til pensionsordninger	12	12
Udbetalte ydelser	-55	-54
Valutakursreguleringer	18	-66
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	982	990

Faktisk afkast på pensionsaktiver:

Beregnete renteindtægter	47	29
Afkast eksklusive beregnede renter	-30	-512
Faktisk afkast	17	-483

Koncernen forventer at bidrage med 24 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2024 og med 83 millioner EUR i 2025-2028.

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

(FORTSAT)

finansieringsniveau som følge af ændringer i forpligtelses værdi. Dette opnås primært ved hjælp af en Liability Driven Investment-portefølje (LDI), hvis primære formål er at tilpasse bevægelserne i aktiverne værdi til bevægelser i forpligtelserne som følge af ændringer i markedsvilkårene. Ordningen benytter sikring, der dækker de fleste rente- og inflationsbevægelser målt i forhold til forvalternes forudsætninger, der anvender en diskonteringsfaktor baseret på afkast af statsobligationer.

En LDI-portefølje indebærer primært brug af statsobligationer. Afledte finansielle instrumenter som for eksempel rente- og inflationsswaps anvendes også. Der er ingen livrenter eller levetidsswaps i LDI-porteføljer. Værdien af LDI-aktiverne fastsættes på baggrund af den seneste markedsbudkurs på de underliggende investeringer, som handles dagligt på likvide markeder.

Livrentepolitikker består af en samlet livrentekontrakt hos et forsikringselskab. Det giver forvalterne mulighed for at reducere ordningens risikoeksponering ved at købe et aktiv (livrentekontrakt), hvis pengestrømme har til formål netop at dække bestemte ydelsesbetalinger i henhold til pensionsordningen.

Infrastrukturinvesteringer foretages i store offentlige systemer, tjenester og faciliteter såsom el-, vej- og vandsystemer. Investeringerne sigter mod at generere stabile langsigtede inflationsjusterede pengestrømme.

Resten af pensionsaktiverne består af lån til virksomheder eller regeringer (gældsinstrumenter og obligationer), kommercielle ejendomsinvesteringer (ejendomme) samt forsikringsbaserede værdipapirer og likvide beholdninger (øvrige aktiver).

Anvendt regnskabspraksis Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

Koncernen har pensionsaftaler med et væsentligt antal nuværende og tidligere medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede pensionsordninger, dels ydelsesbaserede pensionsordninger.

Bidragsbaserede pensionsordninger
I de bidragsbaserede pensionsordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionsselskaber. 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. 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 medarbejderens 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 pensionsforpligtelserne, 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.

Tabel 4.7.d Specifikation af pensionsaktiver

(Millioner EUR)	2023	%	2022	%
Portefølje til sikring af forpligtelser	295	30	269	27
Gældsinstrumenter	295	30	216	22
Livrentepolitikker	211	21	221	22
Ejendomme	82	8	117	12
Infrastruktur	64	7	81	8
Obligationer	9	1	9	1
Øvrige aktiver	26	3	77	8
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	982	100	990	100

Tabel 4.7.e Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger

%	2023	2022
Forudsætninger om diskonteringsfaktor		
Diskonteringsfaktor, Sverige	3,5	4,0
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	4,6	4,9
Forudsætninger om inflation		
Inflation (CPI), Sverige	1,5	2,0
Inflation (CPI), UK	2,4	2,6
Forudsætninger om dødelighed (forventet levetid i år i en alder af 65 år)		
Mand i Storbritannien	20,3	21,0
Kvinde i Storbritannien	22,5	23,0
Mand i Sverige	22,0	22,0
Kvinde i Sverige	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Pensionsforpligtelsesernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger

(Millioner EUR)	2023	2023	2022	2022
Effekt på pensionsforpligtelser 31. december	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-13	13	-14	14
Levetid +/- 1 år	41	-41	36	-36
Inflation +/- 10 basispoint	8	-8	8	-8

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)

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 øvrige omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger

indregnes i resultatopgørelsen. Nettoforpligtelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.

Usikkerheder og skøn

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. Eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have en væsentlig indvirkning

på nettopositionen. Koncernen er bekendt med en sag i Storbritannien, der involverer Virgin Media og NTL Pension Trustee, som potentielt kan medføre yderligere forpligtelser for nogle pensionsordninger og sponsorer, herunder eventuelt koncernen. Sagen er anket, og de eventuelle konsekvenser heraf kendes ikke og vil om nødvendigt blive vurderet i fremtiden.

Tabel 4.7.g Indregnet i resultatopgørelsen

(Millioner EUR)	2023	2022
Aktuelle serviceomkostninger	1	3
Indregnet som personaleomkostninger	1	3
Renteomkostninger ved pensionsforpligtelser	50	31
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-47	-29
Indregnet som finansielle omkostninger	3	2
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	4	5

Tabel 4.7.h Indregnet i anden totalindkomst

(Millioner EUR)	2023	2022
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-22	505
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	33	6
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	-30	-512
Samlet beløb indregnet i anden totalindkomst	-19	-1

NOTE 5.

ØVRIGE FORHOLD

5.1 SKAT

Aktuel og udskudt skat Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne steg til 56 millioner EUR (2022: 49 millioner EUR), primært som følge af en stigning i udskudte skatteomkostninger.

Den effektive skattesats steg til 12,3% sammenlignet med 10,9% sidste år, primært som følge af ændringer i indregnede skattetaf.

Aktuel skat

Omkostningerne til aktuel skat faldt til 31 millioner EUR (2022: 42 millioner EUR), primært som følge af reguleringer af aktuel skat vedrørende tidligere år.

Udskudt skat

Omkostninger i resultatopgørelsen vedrørende reguleringer af udskudt skat udgjorde 25 millioner EUR, hvilket svarer til en stigning på 18 millioner EUR

sammenlignet med sidste år. Stigningen var drevet af højere udskudte skatteomkostninger i indeværende år samt yderligere udskudte skatteomkostninger fra tidligere år.

Udskudte nettoskatteforpligtelser udgjorde 60 millioner EUR, hvilket er et nettofall på 4 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Se tabel 5.1.c. De primære ændringer i midlertidige bruttoforskelle var drevet af øgede skattemæssige afskrivninger på materielle aktiver, hvis virkning blev opvejet af et fald i udskudte skatteforpligtelser vedrørende hensættelser, pensionsforpligtelser og andre forpligtelser.

De udskudte skatteforpligtelser på 83 millioner EUR vedrører primært hensættelser, pensionsforpligtelser og andre forpligtelser, finansielle aktiver og øvrige poster. Disse modsvares delvist af udskudte skatteaktiver på 23 millioner EUR vedrørende materielle aktiver og fremførte skattemæssige underskud.

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 løbende og bygger på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på 7 millioner EUR. Udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud udgjorde i alt 31 millioner EUR og var relateret til aktiviteter i Storbritannien, Danmark, Sverige, USA og Brasilien.

Forventede indvirkninger af Pillar Two-skatter

På baggrund af vores foreløbige analyser forventer vi, at Pillar Two-reglerne vil have en ubetydelig økonomisk indvirkning på regnskabsåret 2024.

Tabel 5.1.a Skat indregnet i resultatopgørelsen
(Millioner EUR)

	2023	2022
Aktuel skat		
Aktuel skat af årets resultat vedrørende:		
Kooperationsskat	8	10
Selskabsskat	31	31
Reguleringer af aktuel skat vedrørende tidligere år	-8	1
Aktuelle skatteomkostninger i alt	31	42
Udskudt skat		
Årets ændring i udskudt skat	23	16
Reguleringer af udskudt skat vedrørende tidligere år	2	-9
Udskudte skatteomkostninger i alt	25	7
Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt	56	49

Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skattesats
(Millioner EUR)

	2023		2022	
Resultat før skat		455		449
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0%	100	22,0%	99
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-3,1%	-14	-2,8%	-13
Effekt af virksomheder, som er underlagt cooperationsskat	-8,1%	-37	-7,7%	-34
Ikke-fradragsberettigede omkostninger med fradrag af skattefrie indtægter	0,2%	1	-0,6%	-3
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	0,0%	-	0,0%	-
Reguleringer af skatteomkostninger vedrørende tidligere år	-1,3%	-6	-0,8%	-4
Indregning og reguleringer af tidligere ikke-indregnede skattemæssige underskud	0,6%	3	-1,0%	-4
Underskud i indeværende år, for hvilket der ikke indregnes et udskudt skatteaktiv	0,0%	-	0,3%	1
Øvrige reguleringer	2,0%	9	1,5%	7
I alt	12,3%	56	10,9%	49

5.1 SKAT (FORTSAT)

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 virksomhedssammenslutning eller poster (indtægter eller 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 andelselskabets kapital, mens selskabsbeskatning baseres på selskabets nettoresultat for året. Aktuelle skatteforpligtelser omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige overskud eller underskud, regulering af skyldig eller tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat. Kortfristede skatteforpligtelser indgår i øvrige kortfristede forpligtelser.

Udskudt skat

Udskudt skat beregnes efter den balancerorienterede 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 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.

Den obligatoriske undtagelse i IAS 12 vedrørende indregning af og oplysning om udskudte skatteaktiver og

skatteforpligtelser vedrørende Pillar Two-indkomstskat er anvendt.

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. 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.

Tabel 5.1.c Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

(Millioner EUR)

	2023	2022
Udskudt skatteforpligtelse 1. januar, netto	-64	-43
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-25	-7
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	13	-17
Opkøb i forbindelse med virksomhedssammenslutninger	-2	-
Valutakursreguleringer	-0	3
Udskudte skatteaktiver/forpligtelser overført til balancen	18	-
Udskudt skatteforpligtelse 31. december, netto	-60	-64
Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto		
Immaterielle aktiver	-4	-6
Materielle aktiver	4	22
Hensatte forpligtelser, pensionsforpligtelser og andre forpligtelser	-31	-51
Fremførte skattemæssige underskud	7	9
Andet	-36	-38
Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto	-60	-64
Indregnet i balancen som:		
Udskudte skatteaktiver	23	22
Udskudte skatteforpligtelser	-83	-86
I alt	-60	-64

5.2 HENSATTE FORPLIGTELSE

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser udgjorde 51 millioner EUR (2022: 48 millioner EUR). Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men endnu ikke afsluttet.

Usikkerheder og skøn

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

Tabel 5.2 Hensatte forpligtelser

(Millioner EUR)	Forsikringsmæssige hensættelser	Hensættelser til omstrukturering	Øvrige hensættelser	I alt 2023	I alt 2022
Hensatte forpligtelser 1. januar	21	4	23	48	42
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	3	1	3	7	8
Tilbageførsler	-	-	-3	-3	-1
Anvendt i løbet af året	-	-1	-	-1	-1
Hensatte forpligtelser 31. december	24	4	23	51	48
Langfristede hensatte forpligtelser	10	1	20	31	28
Kortfristede hensatte forpligtelser	14	3	3	20	20
Hensatte forpligtelser 31. december	24	4	23	51	48

5.3 HONORARER TIL REVISORER

Honorarer til EY

EY er udpeget som Arlas revisorer af repræsentantskabet.

Tabel 5.3 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet

(Millioner EUR)	2023	2022
Lovpligtig revision	1,8	1,7
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,3	0,4
Skattemæssig assistance	0,3	0,3
Andre ydelser	0,3	0,3
Honorarer til revisorer i alt	2,7	2,7

5.4 VEDERLAG TIL LEDELSEN OG TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER

Vederlag til ledelsen

Vederlaget til de 19 registrerede bestyrelsesmedlemmer vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2022. Principperne for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på side 81. 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 ejere.

Direktionen består af administrerende direktør Peder Tuborgh og Chief Operations Officer for Europa Peter Giørtz-Carlsen. Principperne for aflønning af direktionen er beskrevet på side 81.

Tabel 5.4.a omfatter beløb vedrørende den pågældende regnskabsperiode. Beløbet er baseret på rapporterede nøgletal samt skøn over resultaterne sammenlignet med konkurrenterne, og derfor kan den endelige fremtidige udbetaling variere.

Tabel 5.4.a Aflønning af ledelsen

(Millioner EUR)

	2023	2022
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag	1,7	1,6
I alt	1,7	1,6
Direktion		
Fast vederlag	2,5	2,5
Pension og andre ydelser	0,5	0,4
Kortfristede variable incitamenter	0,7	0,5
Langfristede variable incitamenter	1,0	0,8
I alt	4,7	4,2

Tabel 5.4.b Transaktioner med bestyrelsen

(Millioner EUR)

	2023	2022
Køb af rå mælk	30,3	36,2
Halvårlig efterbetaling	0,4	0,3
Efterbetaling vedrørende tidligere år	1,1	1,1
I alt	31,8	37,6
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	1,2	1,4
Individuelle kapitalinstrumenter	2,8	2,6
I alt	4,0	4,0

5.5 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALAKTIVER OG -FORPLIGTELSE

Kommentarer til regnskabet

Arlas kontraktlige forpligtelser udgjorde 614 millioner EUR (2022: 420 millioner EUR). Arla underskrev i årets løb el-købsaftaler i Danmark, Tyskland, Storbritannien og Sverige, hvilket resulterede i en stigning i kontraktlige forpligtelser på 143 millioner EUR. Forpligtelser vedrørende investeringer i materielle aktiver steg med 44 millioner EUR. Andre

kontraktlige forpligtelser omfattede IT-licenser, kortfristede leasingaftaler og leasingaftaler med lav værdi og andet og steg med 7 millioner EUR netto.

Arla har stillet sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovgivning med en nominel værdi på 1.216 millioner EUR (2022: 1.229 millioner EUR). Kautions- og garantiforpligtelser udgjorde 18 millioner EUR (2022: 28 millioner EUR).

Arla er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen vurderer, at resultatet af disse retssager sandsynligvis ikke vil have væsentlig

indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

Tabel 5.5 Kontraktlige forpligtelser*

(Millioner EUR)	0-1 år	1-5 år	Over 5 år	I alt
2023				
IT-kontrakter	34	31	-	65
Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	39	-	-	27
El-købsaftaler	11	120	177	308
Investeringer i materielle aktiver	187	27	-	214
I alt	259	178	177	614
2022				
IT-kontrakter	27	29	-	56
Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	29	-	-	29
El-købsaftaler	-	23	142	165
Investeringer i materielle aktiver	149	21	-	170
I alt	205	73	142	420

* Andre kontraktlige forpligtelser, der ikke fremgår af tabellen, omfatter sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån samt kautions- og garantiforpligtelser.

5.6 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Efterfølgende begivenheder

Der har ikke været nogen begivenheder med væsentlig effekt på årsregnskabet efter balancedagen.

5.7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Grundlag for aflæggelse

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 19. februar 2024 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 28. februar 2024.

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK. Moderselskabets og koncernens præsentationsvaluta er EUR.

Årsregnskabet præsenteres i millioner EUR med afrundinger.

Koncernregnskab

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.

Koncernårsregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% 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, betragtes 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%, men mindre end 50%, 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 kapitalandel 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.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed har 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.

5.7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

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 året. 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 en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afståelse af datterselskabet.

Indførelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Koncernen har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 1. januar 2023. De nye standarder og fortolkningsbidrag havde ingen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

Fremtidig implementering

IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla vil anvende de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske. Den fremtidige implementering af de nye eller ændrede standarder forventes ikke at have en væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrain	BHD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Finance Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Storbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Holland	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgien	EUR	100

5.8 KONCERNOVERSIGT (FORTSAT)

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Corporation	Filippinerne	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Global Dairy Products Limited	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Arla Gelfeortens AB	Sverige	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Sverige	SEK	67
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S°	Danmark	DKK	100
Dofo Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100

5.8 KONCERNOVERSIGT (FORTSAT)

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	De Forenede Arabiske Emirater	AED	49
Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Marygold Trading K/S ^o	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited**	De Britiske Jomfruøer	HKD	30
Svensk Mjølkkøkonomisk förening	Sverige	SEK	75
Svensk Mjöl AB	Sverige	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Sverige	SEK	24
Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danmark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Danmark	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS**	Danmark	DKK	25

* Joint ventures

** Associerede virksomheder

^o Er i henhold til årsregnskabslovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse. Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs mæssig aktivitet.

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 amba. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på www.arlafoods.com. Overskudsdelingen samt efterbetalingen fra moderselskabet fremgår af egenkapitalsafsnittet i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors revisionspåtegning.

Vores populære traditionelle ost Castello®
Creamy Blue bidrog med 1,3% til den
samlede omsætning for Castello i 2023

CASTELLO®
CREAMY
BLUE



LEDELSENS OG REVISORS PÅTEGNINGER

- 146 Ledelsespåtegning
- 147 Den uafhængige revisors
revisionspåtegning
- 149 Den uafhængige revisors
revisionspåtegning på
bæredygtighedserklæringen

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2023 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med IFRS-regnskabsstandarderne som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernårsregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2023 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2023.

Ledelsesberetningen (side 4-86) 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.

Arlas konsoliderede ESG-nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Arlas ESG-regnskabsprincipper. De giver efter vores opfattelse et retvisende, afbalanceret og rimeligt billede af koncernens miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige resultater i overensstemmelse med disse principper.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 19. februar 2024

Peder Tuborgh
CEO

Peter Giørtz-Carlson
COO

Jan Toft Nørgaard
Formand

Manfred Graff
Næstformand

Anders Olsson

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Daniel Halmsjö

Florence Rollet

Grant Cathcart

Gustav Kämpe

Ib Bjerglund Nielsen

Inger-Lise Sjöström

Johnnie Russell

Jørn Kjær Madsen

Marcel Goffinet

Marita Wolf

Nana Bule

René Lund Hansen

Simon Simonsen

Steen Nørgaard Madsen

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

TIL ANDELSHAVERNE I ARLA FOODS AMBA

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2023, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes i overensstemmelse med IFRS-regnskabsstandarderne 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 2023 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2023 i overensstemmelse med IFRS-regnskabsstandarderne 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 etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA-reglerne.

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 IFRS-regnskabsstandarderne 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, med mindre 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 en 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 revisions handlinger 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 revisions handlinger, 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 19. februar 2024
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Statsaut. revisor
MNE 24687

Jan K. Mortensen
Statsaut. revisor
MNE 40030

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING PÅ BÆREDYGTIGHEDSERKLÆRINGEN

TIL INTERESSEENTERNE I ARLA FOODS AMBA

Vi har som aftalt gennemført en undersøgelse og afgivet en erklæring med en høj grad af sikkerhed og en begrænset grad af sikkerhed som defineret i International Standards on Assurance Engagements om Arla Foods ambas bæredygtighedserklæring, der indgår i årsrapporten på side 28-86 for perioden fra 1. januar 2023 til 31. december 2023.

Vi afgiver specifikt en konklusion i forhold til følgende:

1. En høj grad af sikkerhed i forhold til følgende KPI'er, som fremgår af bæredygtighedserklæringen (i det følgende benævnt "udvalgte bæredygtigheds-KPI'er med en høj grad af sikkerhed"):

- KPI'er i tabellen om ulykker på side 65
- KPI'er i tabellerne om antal medarbejdere, antal medarbejdere

efter kontrakttype og fordeling af medarbejdere efter aldersgruppe på side 65

- KPI'er i tabellen om antal tilbagekaldelser på side 73
- KPI'er i tabellerne om fremskridt i forhold til drivhusgasemissioner, drivhusgasemissioner for scope 1-3 og drivhusgasintensitet i forhold til nettoomsætning på side 40
- KPI'er i tabellerne over samlet energiforbrug, energiintensitet baseret på nettoomsætning og elforbruget i Europa på side 41
- KPI'er i tabellen om indikatorer for dyrevelfærd på side 42.

2. En begrænset grad af sikkerhed i forhold til de øvrige oplysninger i bæredygtighedserklæringen, som findes på side 28-86 i årsrapporten.

Arla Foods amba har ved udarbejdelsen af bæredygtighedserklæringen anvendt den regnskabspraksis, der er beskrevet på side 28-86. Bæredygtighedserklæringen skal læses og forstås sammen med den anvendte regnskabspraksis, hvis udvælgelse og anvendelse udelukkende er ledelsens ansvar. Manglen på en fast praksis til identificering, vurdering og måling af bæredygtighedserklæringen giver forskellige, men acceptable måleteknikker, og kan

påvirke sammenligneligheden mellem enheder og over tid.

Ledelsens ansvar

Arla Foods ambas ledelse er ansvarlig for udvælgelsen af regnskabspraksis og for i al væsentlighed at præsentere bæredygtighedserklæringen i overensstemmelse med denne regnskabspraksis. Dette ansvar omfatter etablering og opretholdelse af interne kontroller, vedligeholdelse af passende registre og udarbejdelse af skøn, der er relevante for udarbejdelsen af bæredygtighedserklæringen i årsrapporten, der er fri for væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om præsentationen af bæredygtighedserklæringen på grundlag af vores undersøgelser og i overensstemmelse med ovennævnte omfang.

Vi har udført vores undersøgelser i overensstemmelse med "Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger" (ISAE 3000) og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning for at indhente forsikring for formålene med vores konklusion.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab anvender den internationale kvalitetsstyringsstandard ISQM 1, som kræver, at virksomheden udvikler, implementerer

og bruger et kvalitetsstyringssystem med tilhørende politikker eller procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende juridiske og lovmæssige krav.

Vi opfylder kravene om uafhængighed og andre etiske krav i de internationale etiske regler for revisorer, som bygger på grundlæggende principper om integritet, objektivitet, faglig kompetence og rettidig omhu, fortrolighed og professionel adfærd, samt andre etiske krav, der gælder i Danmark.

Beskrivelse af udførte handlinger

For at opnå en høj grad af sikkerhed for de udvalgte bæredygtigheds-KPI'er var vores mål at gennemføre procedurer og indhente den dokumentation, som vi anser for nødvendig for at kunne udtrykke en konklusion med en høj grad af sikkerhed.

For at opnå en begrænset grad af sikkerhed for de resterende oplysninger i bæredygtighedserklæringen var vores mål at gennemføre procedurer for at indhente de oplysninger og forklaringer, som vi anser for nødvendige for at kunne udtrykke en konklusion med en begrænset grad af sikkerhed. De procedurer, der gennemføres i forbindelse med vores erklæring om en begrænset grad af sikkerhed, er mindre omfattende en dem, der gennemføres i forbindelse med en erklæring om en høj grad af sikkerhed. Graden af

sikkerhed for vores konklusion er derfor væsentligt mindre end den sikkerhed, der ville have været opnået, hvis vi havde gennemført procedurer for at opnå en konklusion med en høj grad af sikkerhed.

Som led i vores undersøgelse har vi udført følgende handlinger:

- Interviewet relevante medarbejdere med ansvar for bæredygtighedserklæringen for at forstå processen for udarbejdelse af bæredygtighedserklæringen og for gennemførelse af interne kontrolprocedurer.
- Foretaget analytiske gennemgange af data og trends for at afdække områder af bæredygtighedserklæringen, hvor der er en højere risiko for vildledende eller ubalancerede oplysninger eller væsentlig fejlinformation, og forstå forklaringer på eventuelle væsentlige afvigelser.
- På baggrund af forespørgsler evalueret relevansen af den anvendte regnskabspraksis, herunder dens konsekvente anvendelse og den tilhørende anvendelse i bæredygtighedserklæringen. Dette omfatter rimeligheden af de skøn, som ledelsen har foretaget.
- Udviklet og gennemført yderligere procedurer i forhold til disse risici og opnået et bevis, der er tilstrækkeligt

og relevant, så det kan danne grundlag for vores konklusion.

Ud over ovenstående har vi gennemført følgende procedurer for de udvalgte bæredygtigheds-KPI'er med en høj grad af sikkerhed:

- Aftalt centrale punkter og repræsentative stikprøver baseret på almindeligt accepterede stikprøvemetoder for at indhente oplysninger og kontrollere data for nøjagtighed og fuldstændighed.
- Aflagt besøg på anlæg for at gennemgå processer for dataindsamling, beregning og konsolidering i forhold til nøgletallenes rimelige sikkerhed.

Det er vores opfattelse, at de gennemførte undersøgelser udgør et tilstrækkeligt grundlag for vores konklusion.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at de udvalgte bæredygtigheds-KPI'er med en høj grad af sikkerhed for perioden fra 1. januar 2023 til 31. december 2023, som har været omfattet af vores procedurer for afgivelse af en erklæring med en høj grad af sikkerhed, i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis på side 40, 41, 42, 65, 73.

På baggrund af de gennemførte undersøgelser og den indhentede dokumentation vedrørende konklusionen med en begrænset grad af sikkerhed er vi ikke blevet opmærksomme på forhold, som får os til at tro, at de resterende oplysninger i Arla Foods ambassadør bæredygtighedserklæring på side 28-86 i årsrapporten for perioden fra 1. januar 2023 til 31. december 2023 ikke i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med den beskrevne regnskabspraksis på side 28-86.

København, den 19. februar 2024
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Statsautoriseret
revisor
MNE 24687

Monica Mai Bak Larsen
Partner, Climate Change and
Sustainability Services

ANDRE OPLYSNINGER

**LURPAK®
SMØRBAR**

Emballagen til alle vores
Lurpak® Smørbar produkter
er genanvendelig.



- 152 FN's Global Compact
- 153 Fremskridt i forhold til FN's verdensmål for bæredygtig udvikling
- 154 Oversigt over ESRS-krav
- 155 Ordliste
- 157 Koncernkalender

FN'S GLOBAL COMPACT

I STARTEN AF 2008 TILSLUTTEDE ARLA SIG FN'S GLOBALE INITIATIV GLOBAL COMPACT, SOM SKAL FREMME ETISK FORRETNINGSADFÆRD. SOM DELTAGER I DETTE INITIATIV FORPLIGTER VI OS TIL AT FØLGE GLOBAL COMPACTS TI GRUNDLÆGENDE PRINCIPPER.

Menneskerettigheder

1. Støtte og respektere beskyttelsen af internationalt anerkendte menneskerettigheder
2. Sikre, at virksomheden ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.

Arbejdstagerrettigheder

3. Opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling

4. Bekæmpe alle former for tvangsarbejde
5. Støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde
6. Afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.

Miljø

7. Støtte en forebyggende tilgang til miljømæssige udfordringer
8. Tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed
9. Opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier.

Antikorruption

10. Modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse.



Arla har deltaget i Global Compacts nordiske netværk siden 2008. I maj 2009 tilsluttede Arla sig FN's Caring for Climate-program, som er et frivilligt supplerende initiativ, der arbejder for at udvise lederskab med hensyn til klimaforandringer. I 2010 underskrev Arlas CEO en CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, som er et initiativ under Global Compact og FN's udviklingsfond for kvinder, UNIFEM. Læs mere om Global Compact og de ti grundlæggende principper på www.unglobalcompact.org og om Arlas Code of Conduct på arla.com.

WE SUPPORT



VORES FREMSKRIDT I FORHOLD TIL FN'S VERDENSMÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING



Standard	FN's verdensmål	Side
Miljødata		
CO ₂ e-emissioner	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	40
CO ₂ e-reduktion, scope 1 og 2 (baseline: 2015)		40
CO ₂ e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)		40
Samlet CO₂e (mio. kg)		40
Energimiks		
Andel af vedvarende elektricitet (%)	7.2, 7.3	41-42
Affald og vand		
	6.3, 6.4	
Fast affald (tons)		57
Vandforbrug (1.000 m ³)		50
Dyrevelfærd		
	15.1	
Somatisk cellletal (tusind celler/ml)		42
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed		42
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet		42
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader		42
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand		42
Social – sociale data		
Andel af kvinder i alt (%)	5.1, 5.5	66
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover (%)	5.1, 5.5	66
Andel af kvinder i koncerntledelsen (%)	5.1, 5.5	66
Lønforstel mellem køn, funktionærer (mænd/kvinder)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	66
Medarbejderomsætningshastighed (%)	8.5, 8.7	66
Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser	2.1	73
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	8.8	65
Governance – ledelsesdata		
Andel af kvinder i bestyrelsen (%)	5.1, 5.5	86
Ikke-validerede mål og ambitioner		
Ernæring og prisbillige produkter	2.1, 3.4	69-70, 73
Robuste fællesskaber af mælkeproducenter	1, 2.3, 2.A, 5.A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B	64
Ansvarligt indkøb	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	46-47, 50
Anti-korruption og bestikkelse	16.5	84-86

OPLYSNINGSKRAV

ESRS-STANDARDE (EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS), SOM INDGÅR I ARLAS BÆREDYGTIGHEDSERKLÆRING

Fremskridt i forhold til overholdelse af CSRD-krav:

- Under væsentlighedstærskel
- Internt arbejde påbegyndt
- Moderat fremskridt
- Betydeligt fremskridt

Status	Standard	Side	Status	Standard	Side	Status	Standard	Side	Status	Standard	Side
●	ESRS 2 BP-1	32	●	ESRS E1-9		●	ESRS E5-4		●	ESRS S2-5	
●	ESRS 2 BP-2	30-32, 40, 41, 43, 50	●	ESRS E2 IRO-1		●	ESRS E5-5	53-54, 56-57	●	ESRS S3 SBM-3	
●	ESRS 2 GOV-1	26, 32, 43, 75-80, 86	●	ESRS E2-1		●	ESRS E5-6		●	ESRS S3-1	
●	ESRS 2 GOV-2	26, 32, 43, 76	●	ESRS E2-2		●	ESRS S1 SBM-3	26-27, 30-32	●	ESRS S3-2	
●	ESRS 2 GOV-3	81	●	ESRS E2-3		●	ESRS S1-1	60-63, 67	●	ESRS S3-3	
●	ESRS 2 GOV-4	62	●	ESRS E2-4		●	ESRS S1-2	60, 66	●	ESRS S3-4	
●	ESRS 2 GOV-5	26-27, 43-44	●	ESRS E2-5		●	ESRS S1-3	63, 67	●	ESRS S3-5	
●	ESRS 2 SBM-1	10, 26-27, 29, 32, 75	●	ESRS E2-6		●	ESRS S1-4	60-63, 85	●	ESRS S4 SBM-3	26-27, 30-32
●	ESRS 2 SBM-2	26-27, 32	●	ESRS E3 IRO-1		●	ESRS S1-5		●	ESRS S4-1	72-73
●	ESRS 2 SBM-3	26-27, 30-32, 43	●	ESRS E3-1		●	ESRS S1-6	65-66	●	ESRS S4-2	72
●	ESRS 2 IRO-1	26-27, 30-32, 43-44	●	ESRS E3-2		●	ESRS S1-7		●	ESRS S4-3	70, 72-73
●	ESRS 2 IRO-2	26-27, 30-32, 154	●	ESRS E3-3		●	ESRS S1-8		●	ESRS S4-4	70-73
●	ESRS E1 GOV-3	81	●	ESRS E3-4		●	ESRS S1-9	65-66	●	ESRS S4-5	
●	ESRS E1-1	29, 32-38, 45, 52, 58, 68	●	ESRS E3-5		●	ESRS S1-10	63	●	ESRS G1 GOV-1	30-31, 67, 76
●	ESRS E1 SBM-3	26-27, 43	●	ESRS E4 SBM-3	26-27	●	ESRS S1-11		●	ESRS G1-1	42, 67, 84-86
●	ESRS E1 IRO-1	30-32, 34, 43-44	●	ESRS E4 IRO-1		●	ESRS S1-12		●	ESRS G1-2	85-86
●	ESRS E1-2	34, 42, 76	●	ESRS E4-1		●	ESRS S1-13		●	ESRS G1-3	67, 84-86
●	ESRS E1-3	33-42	●	ESRS E4-2	46-47, 51, 76	●	ESRS S1-14	65	●	ESRS G1-4	
●	ESRS E1-4	33-36, 40-42, 76	●	ESRS E4-3		●	ESRS S1-15		●	ESRS G1-5	78, 80, 85-86
●	ESRS E1-5	41-42	●	ESRS E4-4	45-47, 50	●	ESRS S1-16	66	●	ESRS G1-6	85-86
●	ESRS E1-6	40-41	●	ESRS E4-5		●	ESRS S1-17	63			
●	ESRS E1-7	34, 40, 41, 46	●	ESRS E4-6		●	ESRS S2 SBM-3	26-27, 30-32			
●	ESRS E1-8	42	●	ESRS E5 IRO-1	32	●	ESRS S2-1	62-64, 66-67			
			●	ESRS E5-1	42, 51, 53	●	ESRS S2-2				
			●	ESRS E5-2	53-55, 57	●	ESRS S2-3	63, 67, 84			
			●	ESRS E5-3	34, 53-56	●	ESRS S2-4	62-64, 66-67			

ORDLISTE

A

Acontomælkeprisen er den acontobetaling, ejerne får pr. kg mælk, de leverer i afregningsperioden.

Andel for Global Industry Sales 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.

Arlagården® er navnet på vores kvalitetsprogram.

Arla® ernæringskriterierne er vores retningslinjer, som skal sikre vores produkters ernæringsmæssige kvalitet.

Arlaindtjening for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kg ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

B

BEPS er en forkortelse for Base Erosion and Profit Shifting, som er skatteundragelsesstrategier, der udnytter huller i skattelovgivningen til 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 kuldiioxid. I Arla produceres biogas primært af kogødning.

Biomasse er plantemateriale eller animalsk materiale, der anvendes til energiproduktion. Det kan f.eks. være energiforgrøder, der dyrkes til formålet, træ- eller skovaffald, affald fra fødevarerforgrøder, gartnerier, fødevarerforarbejdning, dyrehold eller menneskeligt affald fra rensningsanlæg.

Brand-andel måler omsætningen fra strategiske brands i forhold til den samlede omsætning og defineres som andelen af omsætning fra strategiske brandede produkter sat i forhold til den samlede omsætning.

C

CapEx er en forkortelse for anlægsinvesteringer.

Carbon pricing beskriver en mekanisme, som tillægger emission af CO₂ og andre drivhusgasser en økonomisk omkostning og dermed tilskynder til investeringer, som kan reducere emissionerne, samt mere bæredygtige løsninger.

CPI er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

CSRD er en forkortelse for Corporate Sustainability Reporting Directive og er rammebestemmelser foreslået af Europa-Kommissionen. Målet med CSRD er at forbedre gennemsigtigheden, sammenligneligheden og pålideligheden af virksomheders bæredygtighedsoplysninger i forhold til miljø, sociale forhold og ledelse.

D

Digital reach defineres som brug af Arlas digitale indhold, det vil sige når brugere bruger mere end to minutter på vores hjemmeside, ser vores videoer til ende på YouTube samt liker eller kommenterer indhold på vores sociale medieplatforme.

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.

Dækningsbidrag er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

E

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.

ESRS er en forkortelse af European Sustainability Reporting Standards og er et foreslået sæt rapporteringsstandarder for bæredygtighedsrelaterede oplysninger for virksomheder med aktiviteter i EU. Standarden er udviklet af European Financial Reporting Advisory Group og har til formål at skabe en fælles ramme for virksomheders offentliggørelse af miljødata, sociale data og ledelsesdata.

F

FMCG er en forkortelse for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

FN's verdensmål er en forkortelse for FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. FN vedtog de 17 mål i 2015 med det formål at skabe en omfattende ramme for håndtering af forskellige sociale, økonomiske og miljømæssige udfordringer og som vejledende retningslinjer for den globale indsats for bæredygtig udvikling frem mod 2030.

Frie pengestrømme defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

FTE er en forkortelse for fuldtidsækvivalent. 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.

G

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.

Gennemsnitlige renteomkostninger, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, beregnes som eksterne renteomkostninger eksklusive kontantrabatter og morarenter, plus renter på finansielt leasede aktiver og minus renteindtægter på værdipapirer divideret med nettorentebærende gæld eksklusive pensionsaktiver og -forpligtelser.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) omfatter regnskabs- og rapporteringsstandarder, branchevejledninger og beregningsværktøjer vedrørende drivhusgasemissioner. Protokollen indeholder en omfattende globalt standardiseret ramme for måling og håndtering af emissioner fra private og offentlige virksomheder, værdikæder, produkter, byer og politikker.

I

IFRS er en forkortelse for International Financial Reporting Standards, som er et globalt anerkendt sæt regnskabsstandarder udviklet og udgivet af IASB (International Accounting Standards Board).

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.

K

Kapacitetsomkostninger defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

Kulstoflagring er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldiioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

L

Lactalbumin, også kaldet "valleprotein", er den albumin, som findes i mælk, og som udvindes af valle.

M

MENA er en forkortelse for Mellemøsten og Nordafrika.

Mælkemængden defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

Måltidskasser er en abonnementsbaseret forretningsmodel, hvor virksomheden sender kunderne portionsinddelte og sommetider delvist tilberedte ingredienser og opskrifter, så kunderne kan tilberede måltider derhjemme.

M&A er en forkortelse for "mergers and acquisitions", det vil sige fusioner og opkøb.

N

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 langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver. Værdipapirer og likvider, der er angivet som begrænsede, medtages ikke ved fradrag af passiver med værdipapirer og likvider.

Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser. Værdipapirer og likvider, der er angivet som begrænsede, medtages ikke ved fradrag af passiver med værdipapirer og likvider.

Non-GMO er ikke-genmodificerede organismer, for eksempel ikke-genmodificeret foder til køer.

O

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 fødevaretrend.

P

PPA er en forkortelse for el købsaftaler, som er kontraktlige aftaler mellem to parter, typisk en elproducent og en køber, vedrørende køb og salg af elektricitet.

Private label betegner detail-brands, der ejes af detailhandlende, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

Q

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.

R

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

Risikovarer betegner varer, der er forbundet med ESG-risici i hele deres forsyningskæde.

S

SEA er en forkortelse for Sydøstasien.

Segmentet for værdiforædlet protein indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardprotein koncentratet med et proteinindhold på cirka 80%.

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®, Puck® og Starbucks™.

U

UNGP er en forkortelse for FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv. Retningslinjerne udgør en global standard for forebyggelse og håndtering af forretningsaktivitetens negative indvirkninger på menneskerettighederne.

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 MENA er typiske eksempler herpå.

V

Valleproteinhydrolysat er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminos forbindelserne 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.

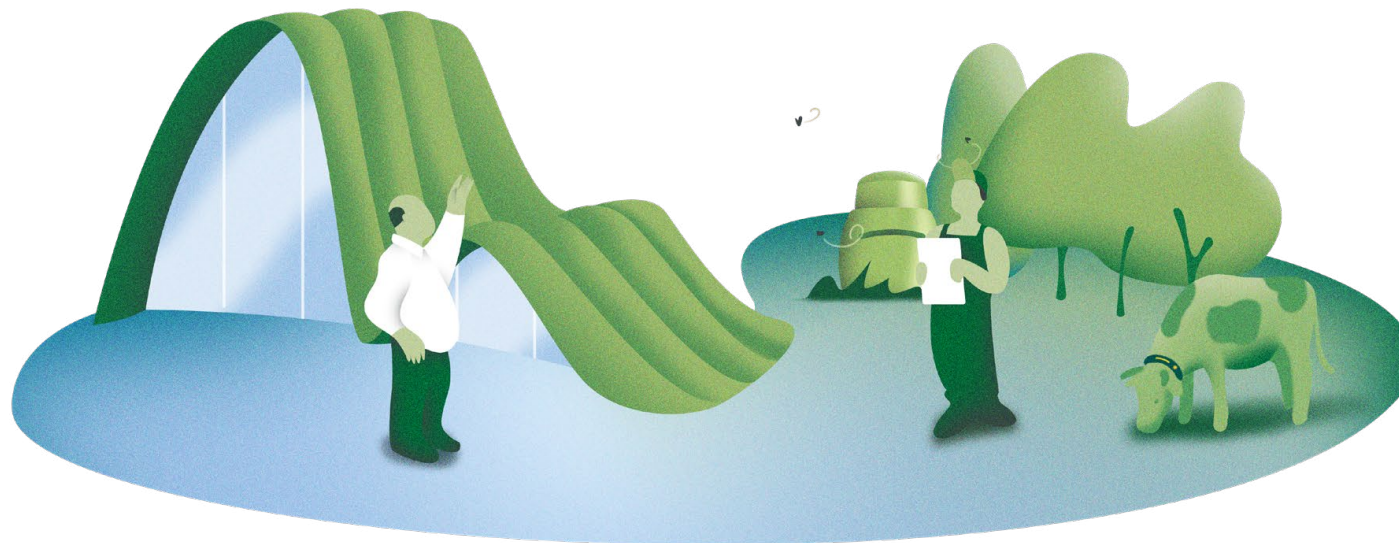
W

WMP er en forkortelse for mælkpulver.

Ø

Øvrige understøttede brands er andre brands end Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® og brandede mælkebaserede drikke, der bidrager til den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands.

KONCERNKALENDER



FEB.
28.-29.

Repræsentantskabsmøde

FEB.
29.

Offentliggørelse af den konsoliderede årsrapport for 2023

MAJ
29.

Valg til repræsentantskabet

AUG.
28.

Offentliggørelse af de konsoliderede halvårsresultater for 2024

OKT.
1.-2.

Repræsentantskabsmøde



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

www.arla.com