

årsrapport 2009

Dette er Arla Foods' årsrapport for 2009.
Besøg www.arlafoods.dk/aarsrapport
for yderligere information om Arla i året
som er gået.



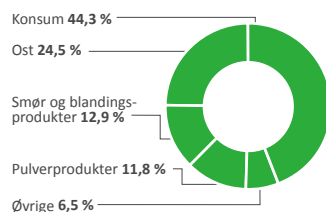
Hoved- og nøgletal

Koncern

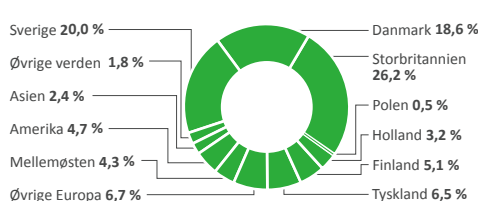
Mio. DKK	2009	2008	2007	2006	01.10.2005 ¹⁾ 31.12.2005
Resultat					
Nettoomsætning	46.230	49.469	47.742	45.491	11.487
heraf uden for DK/SE	28.374	29.766	29.339	27.393	6.955
% uden for DK/SE	61%	60%	61%	60%	61%
Resultat af primær drift	1.412	1.149	1.520	1.161	113
Finansielle poster, netto	-232	-862	-562	-409	-124
Årets resultat	971	556	938	933	30
Efterbetaling	660	137	503	336	75
Konsolidering:					
Vedtægtsreguleret genkonsolidering	0	121	121	122	0
Overført til kapitalkonto	123	0	0	0	0
Praksisændring	-	0	0	91	-45
Leverancebaserede ejerbeviser	188	176	174	184	0
Strategifond	0	122	140	200	-
Balance					
Aktiver i alt	30.094	29.280	30.725	26.611	27.057
Anlægsaktiver	16.782	15.205	17.473	15.762	15.682
Investering i materielle anlægsaktiver	1.618	1.447	1.895	1.792	599
Omsætningsaktiver	13.312	14.075	13.252	10.849	11.124
Egenkapital	8.281	7.797	8.145	7.971	7.411
Langfristet gæld og hensatte forpligtelser	9.917	9.857	10.369	11.037	10.670
Kortfristet gæld	11.768	11.482	12.064	7.541	8.834
Soliditet (%)					
Egenkapital	28%	27%	27%	30%	27%
Råvaretilførsel					
Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen	8.660	8.243	8.360	8.592	2.063
Andelshavere i DK	4.253	3.911	3.976	4.047	970
Andelshavere i SE	1.894	1.943	1.957	2.067	499
Øvrige	2.513	2.389	2.427	2.478	594
Antal andelshavere pr. 31. december					
I DK	3.838	3.906	4.170	4.591	4.987
I SE	3.787	4.090	4.352	4.817	5.288
I alt	7.625	7.996	8.522	9.408	10.275
Arlindtjening					
DKK pr. kg andelshavermælk	2,14	2,82	2,47	2,27	2,17
SEK pr. kg andelshavermælk	2,91	3,61	3,07	2,81	2,73
Medarbejdere					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	16.231	16.233	16.559	17.933	19.356

¹⁾ Fra og med 2006 er regnskabsåret omlagt til kalenderåret med perioden 1. oktober – 31. december 2005 som omlægningsperiode. Hovedtallene for dette regnskabsår omfatter derfor alene tre måneder.

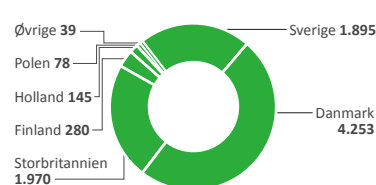
NETTOOMSÆTNING pr. varegruppe



NETTOOMSÆTNING pr. marked



RÅVARETILFØRSEL pr. lande (mio. kg)



Årsrapport

– i trykt udgave og på internettet

Arla Foods er et af verdens største mejeriselskaber. Vores produkter sælges i over 100 lande, og vi har godt 16.200 medarbejdere.

På www.arlafoods.dk kan du læse mere om det forgangne år, om vores produkter og om vores arbejde for et bæredygtigt samfund.

De overordnede informationer, som ikke er lovpligtige, udgiver vi i år udelukkende på nettet. Du finder ni kapitler om blandt andet vores ejere, Arlas strategi, medarbejdere og miljø på www.arlafoods.dk/aarsrapport.

LEDELSESBERETNING

- 4 Indledning
- 6 Formanden har ordet
- 8 Den administrerende direktør har ordet
- 12 Arlas arbejde med Corporate Social Responsibility (CSR)
- 14 Regnskabsberetning

PÅTEGNINGER

- 18 Ledelsespåtegning
- 19 Den uafhængige revisors påtegning

KONCERN- OG ÅRSREGNSKAB

- 20 Anvendt regnskabspraksis
- 25 Resultatopgørelse
- 26 Balance
- 28 Egenkapitalopgørelse
- 29 Pengestrømsopgørelse
- 30 Noter
- 38 Koncernoversigt

ØVRIGE OPLYSNINGER

- 40 Bestyrelsen
- 42 Koncernledelsen
- 43 Kort over Arlas markeder



Dette er Arla Foods



Arlagården sikrer mælke kvaliteten

Vores kvalitetsprogram Arlagården indeholder omfattende regler for kvalitet, miljøhensyn og hvordan dyrene skal behandles. Det er til alles fordel, at køerne har det godt.



Landmandsejet andelselskab

Arla ejes af 3.838 danske og 3.787 svenske mælkeproducenter. Desuden er vores mælkeleverandører i Storbritannien medejere af den britiske virksomhed.



Økologiske gårde

Arla har cirka 650 økologiske landmænd. 294 i Danmark, 326 i Sverige og 24 i Storbritannien. I Sverige var efterspørgslen på økomælk stadig større end tilgangen i 2009.



I 2009 omsatte Arla for 46 milliarder kroner og nåede et resultat på 971 millioner kroner.



Højere mælkepris mod slutningen af året

Betalingen til ejerne blev sat op to gange i slutningen af året. Baggrunden var den positive udvikling på industrimarkedet, hvor især priserne på sød- og skummetmælkspulver steg i årets sidste måneder. 2009 har været et vanskeligt år, hvor vi har skullet skabe balance mellem store interne besparelser og fortsat satsning på vigtige markeder.



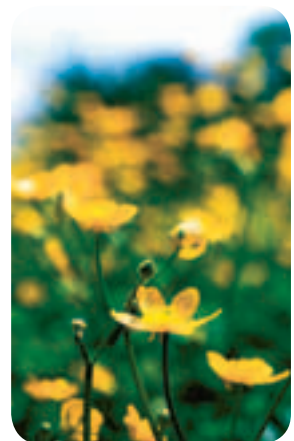
Et grønnere Arla

Vi har sat os tydelige miljø- og klimamål. I perioden 2005-2020 skal Arlas direkte og indirekte udledning af drivhusgasser reduceres med 25 procent inden for produktion, transport og emballage.



Vores ansvar

Arla har tilsluttet sig FN's initiativ Global Compact og rapporterer hvert år, hvor langt vi er kommet i arbejdet med bæredygtighed. Arlas adfærdskodeks og CSR-rapport udgives separat og findes også på vores hjemmeside.



Størst på økologi

Arla er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter. I dag har vi cirka 80 forskellige produkter, og med hjælp fra kunder og forbrugere driver vi den økologiske udvikling fremad. Det er vi stolte over.



Arla ejes af cirka 7.600 svenske og danske mælkeproducenter og har 16.200 medarbejdere over hele verden.



Tættere på Naturen™

Stadig flere forbrugere vil have naturlige fødevarer. Det synes vi er godt, fordi mælk er noget af det mest naturlige, der findes. Vi arbejder på mange forskellige måder for at gøre vores produkter så naturlige som muligt.



Yoggi Yalla!® først

I 2009 lancerede Arla det første klimakompenserende mejeriprodukt i Sverige. Arbejdet sker i samarbejde med certificeringsorganet Plan Vivo, og i slutningen af december var resultatet af salget 350.000 nye træer i Mozambique.



Global tilstedeværelse

Arla har produktion i 13 lande og salgskontorer i yderligere 20 lande. Vores kernemarkeder er Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien, Tyskland, Holland og Polen.



Arla har nogle af verdens mest kendte varemærker for mejeriprodukter: Arla®, Lurpak® og Castello®.



Mælkeprisen styrer

Som international aktør påvirkes Arla konstant af den globale tilgang af og efterspørgsel efter mælkeråvarer. På grund af lavkonjunkturen har Arla prioriteret at forsvare mælkeprisen til ejerne i stedet for at søge en højere vækstrate.



Nyt mejeri i Holland

I 2009 erhvervede vi et stort hollandsk mejeri i Nijkerk, hvilket indebar, at vi fik adgang til et nyt marked i Nordeuropa, hvor vi nu er en af de førende aktører inden for drikkemælk.



Ekspansion i Storbritannien

Arla har ambitioner om at bygge verdens største og teknologisk mest avancerede mejeri for drikkemælk uden for London. Det skal også være det mest effektive og miljøvenlige mejeri i verden.



7.600 landmænd er stærke sammen

FORMANDEN HAR ORDET

Vi Arla-landmænd ejer sammen et af verdens førende mejeriselskaber. I årets løb er det ikke lykkedes os at få en god nok betaling for mælken, og det skal vi ændre på, blandt andet gennem fortsat udvikling.

Det var hårdt at være mælkeproducent i 2009

Når man skal se tilbage på, hvordan det var at være Arla-landmand i 2009, må man først tage en dyb indånding. Det har uden tvivl været et af de tungeste år nogensinde med meget store økonomiske udfordringer for os mælkeproducenter. Den globale økonomiske krise har betydet en kraftigt reduceret mælkepris, og desværre fortsætter krisen et stykke tid endnu. Takket være Arlas tilstedeværelse på mange markeder er det lykkedes os at tilpasse os de forudsætninger, der herskede i 2009, men betalingen til os ejere skal øges.

Fra bestyrelsens side har noget af det vanskeligste været at forklare, hvorfor selskabet skal fastholde den ekspansive vækststrategi også i et år, hvor økonomien er anstrengt. Vores ambition er, at Arla også i fremtiden skal være et af de store, internationalt førende mejeriselskaber, og derfor skal vi blive ved med at satse. Vi vil udvikles, ikke afvikles. Et stærkt Arla – på flere markeder – skaber forudsætninger for den svenske og danske mælkeproduktion. I den globale verden, vi lever i, er fortsat ekspansion vores løsning på, hvordan vi over en længere periode kan betale en konkurrencedygtig mælkepris. At prisen netop nu er alt for lav, er vi alle enige om – og den eneste trøst er muligvis, at samme vilkår gælder alle steder.

Store besparelser i selskabet

På grund af den globale lavkonjunktur og finanskrisen blev vi i bestyrelsen – blot få uger inde i 2009 – nødt til at revidere det budget, der blev vedtaget i starten af januar 2009. For at undgå alt for kraftige sænkninger af mælkeprisen til andelshaverne besluttede vi at gennemføre den største spareplan nogensinde i selskabets historie. Med stor støtte fra medarbejderne lykkedes det os at spare godt 840 millioner kroner i selskabet i 2009, svarende til 1 milliard kroner på årsbasis.

Den svenske kronens svage position i forhold til den danske krone som følge af uroen på finansmarkedet betød, at vi måtte udvikle en ny beregningsmodel for omregning af mælkeprisen til svenske kroner for at kompensere for ubalancen mellem valutaerne. Den nye model for valutakorrektion tager nu hurtigere hensyn til ændringer i valutakursen.

Udvikling af kommunikationen

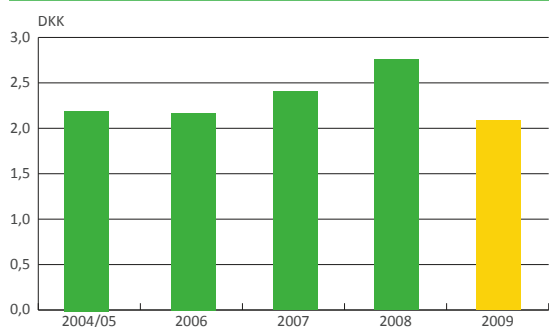
Efter ønske fra medlemmerne er præsentationen af Arla-noteringen ændret, så den nu indeholder en endnu mere detaljeret gennemgang, hvilket skal gøre det lettere at sammenligne prisen med andre mejeriers mælkepris. Et andet prioriteret område har været at styrke kommunikationen

Forædling og inspiration. Forædling af andelshavernes mælk og produktudvikling, der skaber inspiration, er den rette vej for vækst og dermed den højeste mulige mælkepris. Arla prioriterer tre strategiske varemærker: Lurpak® for smør og blandingsprodukter

over hele verden, Castello® for smagsrige oste, samt Arla®, der samler virksomheden og mange andre varemærker, for eksempel Arla Apetina® og Arla Ko®.



MÆLKEPRISERNE



Mælkeprisen til ejerne. I den gennemsnitlige udbetalte pris indgår hvad Arla har udbetalt til sine ejere for den rå mælk i løbet af året samt efterbetaling.

med og mellem andelshaverne, hvilket vi blandt andet har gjort muligt med det nye websted Arla Ejernet.

Kommunikationen er i det hele taget meget vigtig i Arla, og jeg håber, at jeg og de øvrige medlemmer af bestyrelsen i det kommende år vil komme til at møde så mange andelshavere som muligt. Vores demokratiske organisation giver gode muligheder for kontakt og dialog, til trods for at Arla er et stort selskab.

Stolte andelshavere er målet

Noget af det fornemste ved vores andelsselskab er, at alle andelshavere har lige meget at skulle have sagt. 2009 har dog i ejerkredse været mere turbulent end sædvanligt. En af årsagerne er formentlig, at vi efter fusionen har brugt mange kræfter på at ensrette virksomheden. Nu forsøger vi at foretage nogle justeringer ved at fremhæve det, der er godt i de respektive lande og erkende, at der findes forskelle mellem Danmark og Sverige, hvad angår virksomhedens historie, produktsortiment og kultur. Fremover skal den lokale forankring skinne endnu tydeligere igennem. Jeg ønsker, at alle andelshavere skal være stolte af vores Arla. En Arla-landmand skal ikke sige "I", men "vi" om virksomheden – Arla er jo andelshavernes selskab, og andelshaverne er en del af selskabets image.

I Sverige falder antallet af andelshavere og mængden af mælk samtidig med, at efterspørgslen fra forbrugerne stiger. Dette fald er beklageligt, da vi har brug for alle vores mælkeproducenter, hvis vi fortsat skal udvikle os, ikke mindst i Sverige. Jeg håber, at alle svenske Arla-landmænd

vil føle samme stolthed over det globale Arla, som de føler over deres telekommunikations- og lastbilvirksomheder, der går deres sejrsgang over hele verden.

Fortsat samarbejde om lønsomhed og vækst

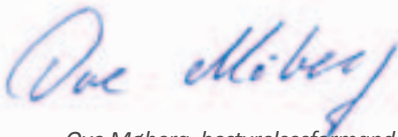
I øjeblikket er det meget svært at forudse mælkeprisen, eller hvordan markedet vil udvikle sig bare et kvartal eller et halvt år frem i tiden. Min fornemmelse er, at også 2010 bliver turbulent, da jeg ikke er overbevist om, at den økonomiske krise er ovre. På langt sigt er jeg dog meget optimistisk.

Samarbejdet med vores britiske og finske mælkeleverandører har udviklet sig positivt i årets løb, og jeg ser kun fordele ved, at vi yderligere øger forståelsen og mælkeproducenter imellem på markeder, der er vigtige for Arla.

I det kommende år vil bestyrelsen diskutere, hvordan Arla skal finansieres i fremtiden for at gennemføre vækststrategien. Spørgsmålet har været vendt tidligere, men har været stillet i bero under den globale nedgang i økonomien. Naturligvis er det svært at tale om kapital og store investeringer, når vi alle har haft det så hårdt hjemme på bedrifterne, men jeg har gode forhåbninger om, at vi i bestyrelsen – sammen med repræsentantskabet og andelshaverne – finder en løsning, så selskabet kan videreudvikles til alles bedste.

Afslutningsvis vil jeg takke alle medlemmer for jeres tillid og åbenhed i det forgangne år. Med en fortsat ærlig dialog er jeg overbevist om, at vi godt 7.600 landmænd til sammen har meget gode forudsætninger for at opnå vækst i vores selskab og samtidig få en god afregning for mælken.




Ove Møberg, bestyrelsesformand

Solid position på et hurtigt omskifteligt marked

DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR HAR ORDET

Det forgangne år stod i finanskrisens tegn og var et brutalt år for hele mejeriindustrien. På trods af dette oplever jeg, at vi er kommet igennem vanskelighederne på en god måde. Det er dog en skuffelse, at vi ikke har kunnet tilbyde vores ejere en højere mælkepris.

Lavere mælkepris trods bedre resultat

Arlas indtjening (betaling til ejerne plus konsolidering) på 214 øre for 2009 afspejler et uøret hårdt år. Priserne på verdensmarkedet faldt, hvilket også medførte et pres på priserne på hjemmemarkedene. Samtidig faldt valutakursene på det britiske pund, den amerikanske dollar, og den svenske krone i forhold til den danske krone. Disse faktorer, sammen med den faldende efterspørgsel i stort set alle vores markeder, medførte, at Arlas omsætning faldt med 3,2 milliarder kroner i 2009 sammenlignet med 2008.

Som en modvægt til de faldende priser indførte vi en stor sparepakke på i alt en milliard kroner i april. Ved årets slutning har sparepakken haft en effekt på godt 840 millioner kroner.

Selvom Arlas resultat i 2009 er 415 millioner kroner højere end året før, opnåede andelshaverne en betydeligt lavere pris for den mælk, de leverede i 2009 end i rekordåret 2008. I fjerde kvartal 2009 kunne Arla øge prisen til andelshaverne med sammenlagt 20 øre pr. kilo mælk. Denne stigning var mulig, fordi priserne på verdensmarkedet vendte, og fordi effekten af vores ambitiøse sparepakke slog igennem.

Uro på verdensmarkedet for mælkeråvarer

I de senere år har mejeribranchen især været præget af, at markedet for mælkeråvaren er blevet endnu mere

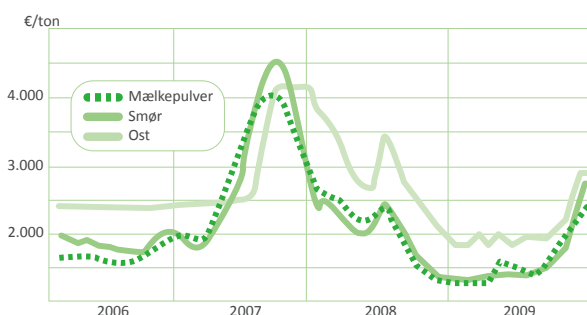
internationalt og hurtigt omskifteligt. Den pris, vi kan betale til andelshaverne, påvirkes mere eller mindre direkte af priserne på verdensmarkedet, og situationen i de enkelte lande påvirker hinanden i højere grad end tidligere.

Siden 2007, hvor der var mangel på mælk i verden, er tilgangen gradvist øget, og i 2009 var udbuddet større end efterspørgslen. Umiddelbart efter at EU ophævede restitutionerne i 2008, blev vi ramt af de globale udsving. Også



Nye produkter og koncepter. Vi udvikler hele tiden nye, naturlige, mælkebaserede produkter og ressourcebesparende metoder inden for produktion og emballage. Vi prioriterer særligt områderne sundhed, smag og økologi.

BULKPRISEN



Internationale markeder. Verdensmarkedet for mælkeråvare er blevet mere omskifteligt.

den pris, som forbrugerne betaler i butikken, påvirkes i stadig større omfang direkte af udviklingen på verdensmarkedet. At mejerivirksomheder sælger deres produkter, først og fremmest ost, på flere markeder øger også prispresset.

Alle mejerivirksomheder følger nu nøje råvarepriserne på verdensmarkedet og markedsudviklingen. Kendskabet til, hvad det koster at producere mejeriprodukter verden over, er også blevet mere transparent. Desuden konkurrerer vi om mælkeråvaren, fordi tilgangen af mælk er en forudsætning for, at vi fortsat kan udvikle Arla.

Løsningen er, at vi skal blive endnu bedre til hurtigt at aflæse markedstendenserne og agere derefter. Jeg synes, at det i 2009 er lykkedes os at agere fornuftigt og taktisk på det urolige marked samtidig med, at vi har fastholdt vores langsigtede strategi.



Gennemsigtige priser. Viden om, hvad det koster at producere mejeriprodukter, er blevet mere gennemsigtig, og mejerivirksomhederne følger råvarepriserne nøje. Desuden er konkurrencen om mælkeråvaren steget.

Strategi for fortsat vækst

Den offensive vækststrategi, som vi præsenterede i 2008, omfattede blandt andet en kraftig stigning i omsætningen samt en øget produktion af højtforædlet valleprotein. Strategien omfattede også en reduktion i antallet af varemærker og udvikling af forretningsvirksomheden på markeder, hvor vi allerede er stærke. I 2009 har vi arbejdet videre i tråd med strategien, men på grund af den globale finanskrisen og dens virkninger har det været nødvendigt at udskyde visse mål. Blandt andet er omsætningsmålet på 75 milliarder kroner udskudt til 2015.

Af de tre områder i vores strategi – vækst, udvikling og effektivisering – har vi i 2009 haft særlig fokus på at sikre, at vi arbejder så effektivt som muligt og dermed bibeholder lønsomheden. I 2009 har strukturændringerne haft betydning for en række anlæg. Eksempelvis er produktionen på ældre anlæg flyttet til mere moderne anlæg, og produktionen af visse produkter er samlet på færre anlæg.

I det kommende år skal vi sætte fart på vækst og udvikling, hvilket afspejles i det offensive investeringsbudget, som vi har lagt for 2010, og hvis mål er at kunne betale den højeste mulige mælkepris til vores ejere. Naturligvis skal vi også fremover holde styr på omkostningerne for at være konkurrencedygtige, fordi de lande, hvor vi har flest medarbejdere og leverandører, har et højere omkostningsniveau end mange andre lande.

Arla sparer 1 milliard kroner

Arla var under stort pres i 2009. Lavkonjunkturerne med et prisfald på verdensmarkederne, de store udsving i valutakurser samt den hurtigt øgede tilgang af mælkeråvarer var de primære årsager til dette pres. Da vi ønskede at opretholde niveauet for mælkeafregningen til vores ejere så længe

som muligt, iværksatte vi et omfattende spareprogram. Ved at reducere antallet af medarbejdere, sænke udgifterne, finde mere effektive arbejdsmåder og udskyde visse aktiviteter er det i løbet af året lykkedes os at spare godt 840 millioner kroner i forhold til budgettet. Målet er 1 milliard kroner på årsbasis. Jeg er meget imponeret over, at organisationen kunne tage dette store spareprogram til sig og levere resultater på så kort tid. Det har været en medvirkende faktor til, at vi har været i stand til at holde budgettet.

Mælkeprisen – en skuffelse

Årets største skuffelse er, at vi ikke har kunnet give vores ejere en højere mælkepris. Selv om vi i hele 2009 havde en bedre lønsomhed end de mejerier, vi normalt sammenligner os med, har afregningen til andelshaverne været historisk lav. En årsag til dette er ubalancen på verdensmarkedet for mælk og det store prispres på vores markeder.

Erhvervelse af stort mejeri i Holland

En meget positiv og vigtig begivenhed i 2009 var vores erhvervelse af det store hollandske mejeri i Nijkerk. Mejeriet producerer et bredt sortiment af friske mejeriprodukter til det hollandske marked, der med erhvervelsen nu er Arlas femtestørste kernemarked. Mejeriet har godt 300 medarbejdere og indvejer årligt cirka 265 millioner kg mælk.

Store investeringer i Storbritannien

Trods det turbulente marked har vi valgt at satse og investere på de markeder, hvor vi ser store muligheder i fremtiden. Vi har prioriteret de investeringer, der kan skabe størst mulig vækst, men også investeringer, der kan give langsigtede besparelser. I Storbritannien udvider vi i øjeblikket Stourton Mejeri, hvilket vil medføre store besparelser i produktionen. I alt investerer vi 500 millioner kroner i Stourton. Også på andre mejerier i Storbritannien øger vi kapaciteten for at bibeholde vores position i toppen.

I november blev Arla ene-ejer af AFF P/S som blandt andet står for forædling og markedsføring af produkter under varemærket Anchor® i Storbritannien.

Populære produkter. Det danske produkt Arla Kærgården® er udvidet med et nyt, naturligt familiemedlem, det flydende Steg og Bag. Det populære svenske produkt Arla Bregott® oplever fremgang som følge af efterspørgslen efter gode og fede mejeriprodukter.

Friskosten Arla Buko® har fremgang blandt andet i Tyskland og findes i mange forskellige varianter. Arla tilbyder også drikkemælk til laktoseallergikere, eksempelvis det britiske produkt Arla Lactofree®.





Historisk lav afregning. Afregningen til andelshaverne for deres mælk har været historisk lav. Årsagen er konsekvenserne af den økonomiske krise med faldende forbrug og svage valutaer.

Et andet eksempel er det nye store mejeri, der planlægges uden for London. Projektet er sat i gang, og vi leder efter en egnet byggegrund. Detaljerede planer vil blive fremlagt for Arlas bestyrelse medio 2010.

Vi har også foretaget investeringer i Finland i form af nye tappelinjer og inden for pakningen af ost. I Danmark har vi blandt andet foretaget investeringer i mælkepuleranlægget Arinco for at øge effektiviteten og spare transportomkostninger. I januar 2009 overtog vi Hirtshals Andelsmejeris forretning og cirka 40 mælkeleverandører. I Argentina har vi investeret i et nyt tårn til tørring af valleprotein.

Fortsat stærk position på mejerimarkedet

Arlas styrke ligger i vores brede sortiment og muligheden for at sælge vores produkter på flere forskellige markeder. Samtidig har vi medarbejdere og markedsaktiviteter, der giver os lokal forankring.

Det seneste år har generelt været præget af øget konkurrence inden for detailhandlen, hvor først og fremmest lavpriskæderne har vundet terræn. Det er dog lykkedes os at opretholde – og i visse tilfælde styrke – positionerne for en række af vores varemærker, hvilket er glædeligt i en vanskelig markedssituation.

Det danske og britiske marked har været stærkt påvirket af finanskrisen, og i Danmark har det lagt et yderligere pres på priserne i markedet. Forbrugerne har også i højere grad valgt lavprisprodukter og slagtilbud. Vi har dog indgået flere nye kontrakter i Storbritannien og har vundet flere priser som bedste leverandør.

I Sverige er salget fortsat stigende trods de forringede konjunkturer. Arlas basissortiment findes nu i hele landet, og vi har aftaler om landsdækkende distribution med de store dagligvarekæder. Madinspiration og det brede produktsortiment værdsættes af forbrugerne. Varemærker som Arla Ko® og Arla Bregott® står særligt stærkt, men også i Sverige er prispresset slået tydeligt igennem.

I Sverige gennemfører de svenske konkurrencemyndigheder i øjeblikket en undersøgelse af Arlas markedsaktiviteter for at klarlægge, om Arla har handlet i overensstemmelse med bestemmelserne i konkurrencelovgivningen. Arla samarbejder naturligvis om undersøgelsen, der endnu er på et relativt tidligt stadie. Efter vores opfattelse er konkurrencelovgivningen overholdt.

Også i Finland stiger salget af vores produkter, blandt andet konsummælk. Vi har fået flere nye kunder, og Arla har klaret sig bedre end markedet generelt.

Tyskland er et af de markeder, der har oplevet den mest positive udvikling i årets løb, og her går det især godt for varemærkerne Arla Buko® og Arla Kærgården®. I Polen har vi lanceret Lurpak® med stor succes. Salget og markedsandelene er vokset i begge lande.

Rusland er et af vores vækstmarkeder, hvor vi i øjeblikket oplever en stærk organisk vækst, som vi regner med vil fortsætte i 2010. Efter de seneste års nedgang har markedet i Mellemøsten restitueret sig fint – med en volumenstigning på hele 25 procent – takket være en meget stor indsats fra den lokale organisation. Ligeledes er det i Kina lykkedes at tilbagevinde vores markedsandele efter melaminproblemerne i 2008.

Vi satser på forædling

En del af Arlas langsigtede strategi er, at vores mælkeråvare skal forædles så meget som muligt, og at vi skal prioritere produktionen af henholdsvis smagsrige og sunde produkter. Vi er og skal blive ved med at være førende på verdensmarkedet for højtforædlet valleprotein og reducere den andel af mælk, der anvendes til industriprodukter som mælkepulver og bulksmør. Med højtforædledede produkter har vi på langt sigt de største muligheder for at få en god betaling og være i stand til at modstå konjunktursvingninger. På grund af finanskrisen har produktionen af mælkepulver og mozzarella til fødevarerindustrien dog kørt på fuld kraft i 2009.

Øget genkendelse af Arlas produkter

I årets løb har vi fortsat arbejdet med at prioritere og reducere antallet af varemærker med Arla-logo. Dette er en omfattende strategisk ændring, der vil påvirke vores fremtidige markedsføring og produktudvikling. Arla® bruges både for selskabet og som varemærke på alle produkter bortset fra Lurpak® og Castello® samt lavprisprodukter og detailhandelskædernes egne varemærker. Arla-logoet

Medarbejdere hjælpes ad. Ved fælles indsats lykkes det medarbejderne at tilpasse virksomheden til de nye vilkår, selv om det har indebåret afskedigelser og færre ressourcer. Et udtryk for både dygtighed og loyalitet.

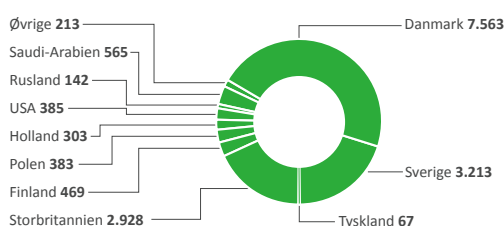


omfatter i øjeblikket cirka 75 varemærker, og arbejdet med at nedbringe antallet fortsætter i 2010.

Lurpak®, varemærket for smør og smørbare blandingsprodukter, er allerede nummer et i Storbritannien og Grækenland og distribueres på de fleste af Arlas markeder. Castello® står for førsteklasses oste over hele verden, og flere af Arlas specialoste vil blive samlet under varemærket.

Alle vores produkter og produktudviklingen gennemses af vores løfte til forbrugerne – Tættere på Naturen™. Vi vil være det mejeriselskab, der er bedst til at drive virksomhed i harmoni med naturen, og vi skal bevare naturligheden gennem hele produktionskæden.

ANTAL ANSATTE PR. LAND



Med mennesker i mange lande. Arla havde totalt 16.231 medarbejdere over hele verden i 2009.

Systematisk miljøarbejde mod klimamålene

I årets løb har begrebet klimapåvirkning været mere omtalt end nogensinde tidligere. Debatten kulminerede i forbindelse med FN's klimatopmøde i København i december, hvor også Arla deltog med henblik på at præsentere en mulig løsning for produktion af biogas.

Arbejdet med at mindske Arlas klimapåvirkning og energiforbrug er en proces, der pågår løbende. Vi har sat os det klimamål, at vi fra niveauet i 2005 og frem til 2020 skal nedbringe den direkte og indirekte udledning af drivhusgasser med 25 procent inden for produktion, transport og emballage. I 2009 har vi taget flere vigtige skridt i den retning. Et vigtigt forskningsområde er også at finde veje til at begrænse den miljøpåvirkning, som mælkegårdene er ansvarlige for.

Fokus på forskning

En måde at øge værdien af mælkeråvaren på er at udvikle nye produkter og koncepter og forbedre vores produktionsprocesser. Derfor er forskning og innovation af største vigtighed. Vi prioriterer i særlig høj grad sunde

produkter, produkter med stor smagsoplevelse samt økologiske produkter.

I november kunne vi med stolthed slå dørene op til vores nye applikationscenter i Århus, hvor kunder er velkomne til at komme og afprøve vores ingredienser, eksempelvis funktionelle valleproteiner, og tilpasse dem til deres egne produkter.

Kapitalrejsning til fortsat vækst

Ud over de udfordringer, som jeg har nævnt ovenfor, vil Arlas ejere i det kommende år skulle tage stilling til, hvordan virksomheden skal finansieres. Vores fremtid kræver kapital, og det arbejde med at rejse kapital, som vores bestyrelse allerede har påbegyndt, er derfor utrolig vigtigt.

Tak til alle medarbejdere

Til sidst vil jeg gerne takke alle medarbejdere i Arla, fordi de med så stort engagement har stillet op for virksomheden i årets løb. Jeg tænker her først og fremmest på, at vores fælles indsats, der gør det muligt at spare en milliard kroner til selskabet, samtidig har været ensbetydende med forandringer og færre ressourcer i det daglige arbejde. Vi har desuden gennemført en stor organisationsændring i den gruppe, der arbejder med markedsføring og salg, hvor indsatsen nu i højere grad er opdelt mellem henholdsvis det globale og det lokale Arla.

Det er både beundringsværdigt og imponerende, at man i en periode, hvor det har været så meget op ad bakke, som vi har oplevet, hver dag kommer på arbejde med fornyet energi. Jeg ser dette som et udtryk for medarbejdernes kompetence og loyalitet i en svær tid.



Peder Tuborgh, administrerende direktør

Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar

– ARLAS ARBEJDE MED CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Det er Arlas mål at drive virksomhed på en ansvarsfuld og bæredygtig måde. Vi er kommet et godt stykke vej, men naturligvis kan vi altid blive bedre. Vores arbejde med langsiget bæredygtighed har fået fællesbetegnelsen Vores ansvar.



Arla Foods' Code of Conduct

Politikker for samfundsansvar

Arlas retningslinjer for hvordan vi arbejder med etisk, social og miljømæssig ansvarlighed, er samlet i publikationen Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Disse principper for etik og bæredygtig udvikling er en rettesnor for os i det daglige arbejde, når vi skal tage stilling til forskellige spørgsmål, foretage afvejninger og træffe beslutninger.

Bæredygtighed i praksis

Hvordan Arla omsætter sine politikker for samfundsansvar til handling

Vores mål er at påtage os et stort ansvar for bæredygtighed inden for rammerne af vores kernevirkomhed. Vi

integrerer bæredygtighedsaspektet i vores virksomhedsplaner på alle niveauer i organisationen. På visse områder er vi allerede nået langt, for eksempel med opfølgning på og begrænsning af miljøpåvirkningen, forbedrede indkøbsrutiner og tiltag, der skal forbedre arbejdsmiljøet. Vi har også meget grundigt udarbejdede rutiner for fødevarer sikkerhed samt kvalitetsprogrammer, der omfatter reglerne for arbejdet på gårdene.

Ud over kernevirkomheden bestræber vi os på at engagere os i bredere samfundsspørgsmål i forbindelse med vores forretningsaktiviteter. Vi bidrager for eksempel til forskellige forskningsprojekter, der vedrører mad og sundhed, ligesom vi deltager i en række projekter, der har til formål at stimulere mennesker til en sund livsstil.

I 2008 startede vi i samarbejde med vores lokale part-

ner og SOS Børnebyerne hjælpeprojektet Children for Life i den Dominikanske Republik. Children for Life er et længerevarende hjælpeprojekt, hvor formålet er at hjælpe børn til en bedre fremtid ved at bidrage med ernæring og støtte deres uddannelse. I 2009 udvidede vi projektet til også at omfatte Vietnam, og vi håber at påbegynde et lignende projekt i Bangladesh i den nærmeste fremtid.

Global Compact og Arlas CSR-rapport

I to år har Arla været tilsluttet FN's Global Compact, som er et initiativ, der skal fremme etisk virksomhedsadfærd. Vores Code of Conduct harmonerer godt med de ti grundlæggende principper, som Global Compact omfatter. Som deltagere i Global Compact forpligter vi os til at inkorporere initiativet og dets principper i vores strategi og virksomhedskultur – og at formidle denne forpligtelse videre til vores medarbejdere, ejere, leverandører, partnere, kunder og til vores øvrige omverden.

Vores engagement i Global Compact indebærer også, at vi har forpligtet os til årligt at rapportere åbent og ærligt, i hvor høj grad det er lykkedes os at leve op til vores Code of Conduct. I rapporten beskriver vi, hvilke fremskridt vi har gjort i årets løb, og hvor vi ser muligheder for forbedringer. Som led i bestræbelserne på at holdningen til bæredygtighed skal gennemsyre alle aktiviteter inden for Arla, har vi valgt at inddrage et stort antal medarbejdere i rapporteringsarbejdet.

Siden årsskiftet 2008/2009 har vi deltaget i Global Compacts nordiske netværk, der afholder to konferencer årligt, hvor aktuelle emner diskuteres, og hvor man kan udveksle erfaringer.

I maj 2009 underskrev vi Global Compact-aftalen Caring for Climate, der er en frivillig aktivitet for virksomheder, der aktivt vil bidrage til klimaforbedrende tiltag. Gennem Caring for Climate kan vi vise vores engagement i arbejdet for praktiske miljøforbedringer og vores interesse for at øge bevidstheden om klimaspørgsmål i samfundet.

Årets resultat inden for CSR og fremtidige planer

Opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar

I årets løb har vi arbejdet videre med at inddrage flere medarbejdere i de tanker, der ligger bag Code of Conduct, og tydeliggøre, hvad principperne indebærer for den enkelte medarbejders ansvar. Dette arbejde fortsætter vi med i de kommende år.

Til de største fremskridt på dette område i 2009 hører blandt andet forbedrede risikoanalyser for fødevarerikkerhed, flere leverandørkontroller, nye værktøjer til dialog

med andelshaverne i Danmark og Sverige, fortsatte miljø- og klimabesparende tiltag samt et fald i antallet af arbejdspladsulykker. Vi har også præsenteret en politik for vores stillingtagen i spørgsmål om brugen af ingrediensen palmeolie og har udfærdiget en erklæring, hvori vi tager afstand fra alle former for bestikkelse og upassende fordele. Fordelingen af ansvaret for bæredygtighedsspørgsmålene i vores øverste ledelse er også blevet videreudviklet og konkretiseret.

I det kommende år vil vi fortsætte med at følge op på alle vores 11 Code of Conduct-områder. Et område, der fortsat prioriteres, er vores arbejde med løbende at forbedre vores arbejdsmiljø for at sænke antallet af arbejdspladsulykker. Vi vil også arbejde med en trinvis reduktion af vores miljøbelastning samt løbende forbedre vores indkøbsrutiner og gennemføre flere leverandørkontroller. Endvidere skal dialogen med vores ejere styrkes yderligere med henblik på at etablere et endnu bedre samarbejde.

VORES ANSVAR

Arla Foods' Code of Conduct og årlige CSR-rapport dækker følgende områder:

- ▶ Forretningsprincipper
- ▶ Driftsprincipper
- ▶ Ernæring og sundhed
- ▶ Miljø og klima
- ▶ Landbrug
- ▶ Indkøb
- ▶ Arbejdspladsen
- ▶ Markedsadfærd
- ▶ Samfundsrelationer
- ▶ Menneskerettigheder



GLOBAL COMPACT

Tanken med FN's initiativ Global Compact er at anspore virksomheder til at tage et aktivt ansvar for internationalt anerkendte principper inden for fire områder:

- ▶ Menneskerettigheder
- ▶ Arbejdsret
- ▶ Miljø
- ▶ Bekæmpelse af korruption

Principperne er baseret på FN's menneskerettighedserklæring, ILO's grundlæggende konventioner om menneskerettigheder i arbejdslivet, Rio-erklæringen samt FN-konventionen mod korruption. Global Compact blev lanceret i forbindelse med World Economic Forum i Davos i 1999, hvor FN's daværende generalsekretær, Kofi Annan, opfordrede erhvervslivet til at tilslutte sig initiativet.

Læs mere om Vores ansvar på www.arlafoods.dk

Regnskabsberetning

Generel udvikling

Regnskabsåret 2009 har i stor udstrækning været præget af den økonomiske afmatning, der fulgte i kølvandet på den finansielle krise, som indtraf i efteråret 2008. Indtjeningen i Arla Foods-koncernen har været under hårdt pres som følge af lavere priser på mejeriprodukter, lave niveauer for koncernens primære eksportvalutaer samt øget tilgang af råmælk uden samtidig stigning i efterspørgslen på værdiforædlede mejeriprodukter.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.660 mio. kg. (8.243 mio. kg. i 2008), hvoraf andelshavermælk udgør 6.147 mio. kg. (5.854 mio. kg. i 2008). Hovedparten af ikke-andelshavermælk vedrører Storbritannien, Holland og Finland.

Køb af virksomheder

Pr. 1. januar 2009 overtog Arla Foods driftsaktiviteterne fra Hirtshals Andelsmejeri, og pr. 1. februar 2009 opkøbte Arla Foods den resterende del af Jo bolaget Frugtprodukter HB (nu Rynkeby Foods HB) i Sverige.

Den 4. maj 2009 overtog Arla Foods mejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk (nu Arla Foods B.V.) i Holland fra det nyfusionerede FrieslandCampina. Med virkning fra 1. april 2009 opkøbte Arla Foods den resterende ejerandel på 60% i emballagevirksomheden Danapak Flexibles A/S, og 19. november 2009 overtog Arla Foods den newzealandske mejerikoncern Fonterras minoritetsandel på 25% i AFF P/S.

Koncernstruktur

Moderselskabet Arla Foods amba er organiseret med en filial i Sverige, som alene forestår indvejningen af leverancer fra Arla Foods amba's svenske andelshavere, hvorefter mælken videresælges til Arla Foods AB. Gennem denne konstruktion sikres det bl.a., at danske og svenske andelshavere afregnes efter fælles retningslinjer, ligesom der sikres indflydelse i det folkevalgte system, herunder valg til selskabets øverste organ, repræsentantskabet, og bestyrelsen, efter de bestemmelser, der er fastlagt i vedtægterne for Arla Foods amba. Arla Foods' mejeriaktiviteter i Danmark med tilhørende anlægsaktiver og ansatte mv. er altovervejende placeret i Arla Foods amba, mens al mejeriaktivitet i Sverige bortset fra indvejningen fra de svenske andelshavere er placeret i dattervirksomheden Arla Foods AB.

Resultatopgørelse

Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat udgør 971 mio. DKK mod 556 mio. DKK i 2008. Arla Foods' indtjening pr. kg. indvejet andelshavermælk udgør 214 danske øre/291 svenske øre mod 282 danske øre/361 svenske øre i 2008.

Indtjeningen er markant negativt påvirket af lavere priser på mejeriprodukter gennem regnskabsåret. I den sidste del af

regnskabsåret har der dog vist sig stigende tendens i priserne på verdensmarkedet for bulkprodukter. Endvidere har effektivisering af det i 2009 iværksatte spareprogram medført omkostningsbesparelser samt udskydelser og bortfald af planlagte investeringsprojekter.

Efterbetalingen udgør 660 mio. DKK mod 137 mio. DKK året før. Nettokonsolideringen er på 311 mio. DKK. Heri er indeholdt en henlæggelse på leverancebaserede ejerbeviser på 3,1 danske øre/4,1 svenske øre (188 mio. DKK) og en henlæggelse på kapitalkontoen på 2,0 danske øre/2,7 svenske øre pr. kg. indvejet andelshavermælk (123 mio. DKK).

Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgør i 2009 46.230 mio. DKK mod 49.469 mio. DKK i 2008 svarende til et fald på 6,5%. Korrigeret for opkøb af selskaber gennem 2009 og udvikling i valutakurser (primært SEK, GBP og USD) er koncernens omsætning faldet med 4,1%.

Resultat af primær drift og EBITDA

Resultat af primær drift udgør 1.412 mio. DKK i 2009 mod 1.149 mio. DKK i 2008. Resultat af primær drift er i væsentligt omfang påvirket negativt af de lavere priser på mejeriprodukter, som vurderes at have påvirket resultatet negativt med ca. 3,7 mia. DKK. I produktionsomkostninger indgår aconto-betaling til andelshavere med 12,2 mia. DKK mod 16,1 mia. DKK året før. Aconto-prisen er gennem regnskabsåret nedsat med 31 øre i januar og senere sænket med 21 øre i april måned. I oktober måned er aconto-prisen hævet med 10 øre og i december yderligere med 10 øre.

Andre driftsindtægter og -omkostninger vedrører poster af sekundær karakter, herunder bla. indtægter og omkostninger i forbindelse med salg af overskuds-el fra kondens anlæg. Herudover er indeholdt poster af engangskaraktér i forbindelse med nedlukning og frasalg af anlæg.

Koncernens EBITDA, defineret som resultat af primær drift tillagt af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle anlægsaktiver, udgør i 2009 3.223 mio. DKK mod 2.964 mio. DKK i 2008.

Afskrivninger og finansielle poster

Af- og nedskrivningerne udgør 1.811 mio. DKK og er på niveau med 2008.

Finansielle poster udgør netto en omkostning på 232 mio. DKK mod 862 mio. DKK i 2008. I finansielle poster indgår koncernens nettorenteomkostninger ekskl. renter vedrørende pensioner med 330 mio. DKK mod 560 mio. DKK i 2008. Reduktionen i koncernens nettorenteomkostninger skyldes primært et generelt lavere renteniveau. Den positive udvikling i øvrige finansielle poster kan i al væsentlighed henføres til valutakursgevinster på gæld samt kursgevinster på værdipapirbeholdninger, hvor der i 2008 blev realiseret markante tab.

Skat

Den omkostningsførte skat er steget markant, hvilket primært kan henføres til forbedret resultat i koncernens udenlandske selskaber.

Balance

Balancesum

Balancesummen udgør 30.094 mio. DKK pr. 31. december 2009 mod 29.280 mio. DKK pr. 31. december 2008.

I forøgelsen på 814 mio. DKK er indeholdt en stigning på godt 850 mio. DKK, som kan henføres til valutakursudviklingen på GBP og SEK ved omregning af udenlandske koncernselskabers balancer til DKK.

Anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgør 4.728 mio. DKK mod 4.030 mio. DKK sidste år og består i det væsentligste af goodwill ved erhvervelse af Arla Foods UK, Tholstrup Cheese og Arla Ingman samt IT-udviklingsprojekter. Hovedparten af årets tilgang på goodwill kan henføres til overtagelse af Fonterras minoritetsandel på 25% i AFF P/S.

Materielle anlægsaktiver udgør 10.743 mio. DKK mod 9.838 mio. DKK sidste år. Årets tilgang på i alt 1.618 mio. DKK omfatter primært investeringer i bestående mejerianlæg i Storbritannien, Danmark, Sverige og Finland eksklusiv overtagelse af bygninger og anlæg ved køb af mejeriet i Holland og Danapak Flexibles A/S.

Finansielle anlægsaktiver udgør 1.311 mio. DKK mod 1.337 mio. DKK sidste år.

Omsætningsaktiver

Varebeholdninger udgør 3.614 mio. DKK pr. 31. december 2009 mod 4.273 mio. DKK året før. Faldet kan primært henføres til markant reducerede volumener og endvidere lavere værdi som følge af de lavere priser ved udgangen af 2009 i forhold til 2008.

Tilgodehavender i alt udgør 4.981 mio. DKK mod 5.602 mio. DKK året før. Faldet henføres primært til reduceret kapitalbinding i tilgodehavender fra salg.

Værdipapirer og likvide beholdninger udgør tilsammen 4.717 mio. DKK mod 4.200 mio. DKK året før. Heri indgår obligationer belånt via køb og gensalgforretninger med 3.139 mio DKK.

Egenkapital

Egenkapitalen pr. 31. december 2009 udgør 8.281 mio. DKK svarende til en stigning på 484 mio. DKK i forhold til 31. december 2008.

Andel af årets resultat anvendt til konsolidering udgør 311 mio. DKK. Som følge af stigende valutakurser på SEK og GBP i forhold til 31. december 2008 udgør omregning af nettoinvesteringer i udenlandske selskaber hovedparten af den positive valutakursregulering på 179 mio. DKK direkte på egenkapitalen.

Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesummen er steget til 28% pr. 31. december 2009 mod 27% sidste år.

Hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser vedrører Storbritannien og Sverige (ydelsesbaserede pensionsordninger). Nettopensionsforpligtelserne i Storbritannien og Sverige er indregnet til 1.670 mio. DKK mod 1.719 mio. DKK året før.

Øvrige hensatte forpligtelser udgør 202 mio. DKK pr. 31. december 2009 mod 173 mio. DKK pr. 31. december 2008. Disse vedrører primært forsikringsmæssige hensættelser.

Gældsforpligtelser

Hovedparten af koncernens langfristede gældsforpligtelser er baseret på danske realkreditlån med en løbetid på op til 20 år med pant i koncernens anlæg i Danmark, Sverige og England. Yderligere har koncernen lån fra kreditinstitutter samt et ansvarligt obligationslån på 1 mia. DKK, der udløber i 2014. Arla Foods har mulighed for at indfri lånet i 2011.

Pengestrømme (og investeringer)

Pengestrømme fra driftsaktivitet udgør 3.402 mio. DKK i 2009 mod 1.388 mio. DKK i 2008. Forbedringen på 2.014 mio. DKK kan primært henføres til reduceret kapitalbinding i koncernens nettoarbejds kapital gennem 2009, hvor kapitalbindingen i 2008 blev væsentligt forøget.

Pengestrømme til investeringsaktivitet udgør -2.392 mio. DKK mod -1.082 mio. DKK i 2008. Årets investeringer i materielle anlægsaktiver udgør 1.618 mio. DKK. Herudover er der investeret 729 mio. DKK i forbindelse med køb af virksomheder.

Finansielle risici og styring heraf

Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici
Internationale aktiviteter medfører, at koncernens resultat og balance påvirkes af en række finansielle risici. De overordnede mål og principper for Arla Foods' finansielle risikostyring er fastlagt i koncernens finanspolitik, som er godkendt af bestyrelsen.

Koncernens finansielle risici overvåges og styres centralt af Corporate Treasury i henhold til finanspolitikken. Finanspolitikken fastlægger rammerne for, hvorledes koncernens valuta-, finansierings-, rente-, likviditets- og kreditrisici skal håndteres. Desuden angives rammerne for, hvilke finansielle instrumenter og modparter, som koncernen kan anvende.

Valutarisici

Valutakursrisici er en væsentlig faktor for Arla Foods, og de har derfor en betydelig indvirkning på indtjening og balance. Arla Foods foretager i vidt omfang afdækning af valutarisici.

Hovedparten af koncernens nettoomsætning samt produktions- og øvrige driftsomkostninger afholdes i GBP, SEK, DKK, EUR og USD. Der er løbende fokus på, at indkøb foretages i valutaer, der reducerer koncernens samlede valutaeksponering. Der kan i henhold til finanspolitikken foretages afdækning af det forventede valutaflow i op til 15 måneder, og afdækning sker ved indgåelse af valutatermins- og optionsforretninger. Af koncernens samlede nettoomsætning på 46.230 mio. DKK er ca. 81% i anden valuta end DKK i lighed med sidste år.

Valutaafdækning med finansielle instrumenter af afsætning og indkøb i fremmed valuta har medført en positiv

effekt i niveauet 50 mio. DKK i 2009 (negativ effekt på 25 mio. DKK i 2008). På koncernens egenkapital er der pr. 31. december 2009 direkte indregnet 1 mio. DKK (2 mio. DKK pr. 31. december 2008), svarende til dagsværdien af finansielle valutainstrumenter, der anvendes til sikring af pengestrømme efter balancedagen.

Koncernen er eksponeret for valutakursrisici relateret til omregning af investeringer i udenlandske dattervirksomheder. Disse valutarisici afdækkes ud fra en konkret vurdering selskab for selskab. Pr. 31. december 2009 er valutarelateret omregningsrisiko på nettoinvesteringer i Sverige delvist afdækket, mens Finland er afdækket med EUR-lån. Øvrige nettoinvesteringer er uafdækkede.

Finansierings- og renterisici

Finanspolitikken understøtter koncernens mål og strategier, og et af målene er at reducere refinansieringsrisikoen. Der tilstræbes en passende lang løbetid på gældsforpligtelser og en vis spredning på gældens forfaldstidspunkter.

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lån med lang løbetid. Nye lån optages primært med variabel rente, og

renterisikoen styres efterfølgende ved brug af renteswaps og renteoptioner, hvorved der opnås en effektiv rentestyring og større fleksibilitet.

Som følge af stramninger i kreditmarkederne og en tilpasning til internationale standarder er der i nye committede lånefaciliteter accepteret finansielle covenants. Disse finansielle covenants måles på soliditet og minimum-egenkapital, samt på EBITDA sat i forhold til nettorenter og nettorentebærende gæld. Pr. 31. december 2009 er alle finansielle covenants overholdt. For at reducere renteomkostningerne og opnå større fleksibilitet i likviditetsstyringen anvendes koncernens obligationsbeholdning aktivt som finansieringskilde via salgs- og genkøbsforretninger.

Pr. 31. december 2009 udgør den samlede rentebærende gæld inkl. koncernens nettopensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige 15.235 mio. DKK (15.641 mio. DKK pr. 31. december 2008). Den gennemsnitlige restløbetid på den lange rentebærende gældsforpligtelse er ca. 5,4 år mod ca. 5,9 år pr. 31. december 2008. Koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser udgør 8.587 mio. DKK pr. 31. december 2009 (9.373 mio. DKK pr. 31. december 2008).

Koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser

Modværdi mio. DKK	Total	Forfald (antal år efter regnskabsåret)						
		0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	Over 10
DKK	6.213	105	48	32	1.185	243	860	3.740
EUR	1.180	108	561	12	132	364	3	0
GBP	-347	-386	0	19	20	0	0	0
SEK	1.144	875	253	16	0	0	0	0
Øvrige	397	96	4	297	0	0	0	0
I alt 2009	8.587	798	866	376	1.337	607	863	3.740
I alt 2008	9.373	1.629	252	1.114	82	1.551	678	4.067

Ved indgangen til 2009 var en stor del af koncernens gæld variabelt forrentet, hvilket som følge af årets rentefald har medvirket til at reducere renteomkostningerne. Under hensyntagen til koncernens ekspansive strategi og det lave renteniveau i andet halvår af 2009 er en betydelig del af koncernens finansiering omlagt til fast rente via rentesikringsinstrumenter. Varighed på rentesikring af gælden udgør ca. tre år mod knap ét år ved årets begyndelse. Dagsværdien af indgåede sikringsinstrumenter til sikring af koncernens renteomkostninger udgør -14 mio. DKK pr. 31. december 2009, der er indregnet direkte på egenkapitalen (-28 mio. DKK pr. 31. december 2008).

Koncernens resultat påvirkes af udviklingen i renteniveauet. En renteændring på 1%-point i det kommende regnskabsår vurderes pr. 31. december 2009 at påvirke resultatet med ca. 65 mio. DKK.

Likviditetsrisici

Likviditetsrisikoen styres ved, at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Finansiering af køb af virksomheder og væsentlige investeringer vurderes særskilt.

Styringen af det daglige likviditetsflow foregår i stor udstrækning gennem koncernens finansieringsselskab Arla

Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser. Selskaber med overskudslikviditet finansierer selskaber med likviditetsunderskud, hvorved de enkelte selskaber og koncernen som helhed opnår en bedre forrentning. I Sverige har Arla Foods AB og Arla Foods amba et fælles Commercial Paper-program på 2,5 mia. SEK, hvorunder der kan udstedes obligationer med en løbetid på op til et år. Pr. 31. december 2009 er Commercial Paper-programmet udnyttet med 1.090 mio. SEK svarende til 788 mio. DKK.

Koncernens likviditetsberedskab er pr. 31. december 2009 øget med 1.014 mio. DKK til 6.084 mio. DKK i forhold til 2008.

Likviditetsberedskab

Mio. DKK	2009	2008
Likvide beholdninger	1.397	739
Værdipapirer (frie)	176	339
Uudnyttede committede trækingsfaciliteter	1.191	0
Uudnyttede trækingsfaciliteter	3.320	3.992
I alt likviditetsberedskab pr. 31. december	6.084	5.070

Hovedparten af de uudnyttede trækingsfaciliteter kan opsiges med kort varsel.

Kreditrisici

Arla Foods tilgodehavender fra salg vurderes ikke som usædvanligt risikofyldte. Tab på debitorer er på trods af den økonomiske krise på samme beskedne niveau som tidligere år. For at mindske kreditrisikoen arbejdes der løbende med kreditstyring i koncernens enheder, og der foretages jævnligt kreditvurdering af koncernens kunder og samarbejdspartnere.

Kreditforsikringsbureauerne har med baggrund i kredittkrisen reduceret antallet og størrelsen af sikringstilsagn primært vedrørende Syd- og Østeuropa. Afsætningen er revurderet i lyset heraf, hvorfor reduktionen kun har medført en marginal stigning i koncernens kommercielle kreditrisici.

Råvarerisici

Tilgang af råmælk udgør koncernens største råvarerisiko. Udover mælk er koncernen eksponeret for en række andre råvarerisici. Den største risiko vedrører energi, hvor indkøbet afdækkes direkte hos leverandørerne med fastprisaftaler eller via finansielle instrumenter. Formålet med afdækningen er at sikre forudsigelighed i priserne.

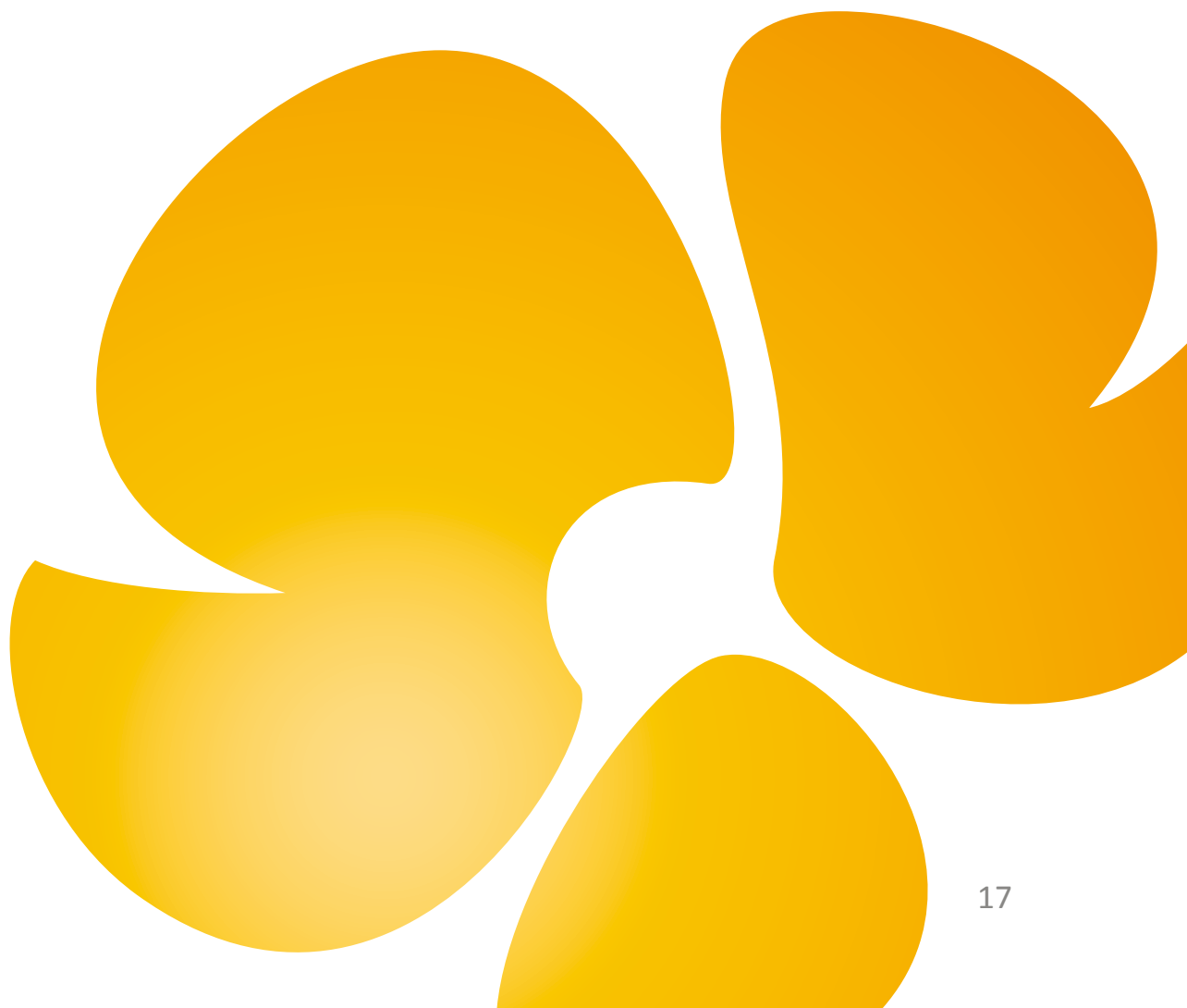
Begivenheder efter balancedagen

Der er ikke efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder af betydning for årsrapporten for 2009.

Den forventede udvikling

Arla Foods' bestyrelse har i januar 2010 godkendt koncernens budget for 2010. Budgettet indeholder en forventet vækst i nettoomsætningen på 2-3%, således at koncernens nettoomsætning i 2010 forventes at udgøre ca. 47 mia. DKK. Endvidere budgetteres med en forventet vækst i Arla-indtjeningen i 2010.

Som led i at realisere Arla Foods-koncernens vækstsmål i 2015 indeholder 2010-budgettet det største investeringsprogram til dato. For 2010 udgør koncernens investeringsbudget 1.843 mio. DKK svarende til knap 4% af den budgetterede nettoomsætning.



Ledespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2009 for Arla Foods a.m.b.a.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven og selskabets vedtægter. Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2009 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2009.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets finansielle stilling som helhed og en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Århus, den 23. februar 2010

Direktion

Peder Tuborgh
Adm. direktør

Povl Krogsgaard
Viceadm. direktør

Andreas Lundby
Viceadm. direktør

Bestyrelse

Ove Møberg
Formand

Åke Hantoft
Næstformand

Leif Backstad

Bjarne Bundesen

Erik Karlsson

Gunnar Pleijert

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Steen Nørgaard Madsen

Ingela Svensson

Steen Bolvig

Heléne Gunnarson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Palle Borgström

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

Bent Juul Sørensen

Den uafhængige revisors påtegning

Til andelshaverne i Arla Foods a.m.b.a

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a.m.b.a for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2009, side 20–39. Koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet aflægges efter årsregnskabsloven.

Vi har i tilknytning til revisionen gennemlæst ledelsesberetningen, der udarbejdes efter årsregnskabsloven, og afgivet udtalelse herom.

Ledelsens ansvar

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne. Ledelsen har endvidere ansvaret for at udarbejde en ledelsesberetning, der indeholder en retvisende redegørelse i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at koncernregnskabet og årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse og aflæggelse af et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2009 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2009 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

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

Århus, den 23. februar 2010

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

KPMG AB, Sverige

Carl Lindgren
Auktoriseret revisor

Anvendt regnskabspraksis

Generelt

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2009 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder. Årsrapporten omfatter koncernregnskab for Arla Foods-koncernen samt årsregnskab for moderselskabet.

Den anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er anvendt konsistent i regnskabsåret og for sammenligningstillene.

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

Grundlag for udarbejdelse

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer vedrørende finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger.

Aktiver indregnes i balancen, når det som følge af en tidligere begivenhed er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til risici og tab, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

Regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder

Ved opgørelse af den regnskabsmæssige værdi af aktiver og forpligtelser er det nødvendigt at skønne over, hvordan fremtidige begivenheder påvirker værdien på balancedagen.

Skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages bl.a. i forbindelse med køb af virksomheder, ved opgørelse af varelagre, af- og nedskrivninger, pensioner, hensatte forpligtelser, eventualaktiver og eventualforpligtelser.

De anvendte skøn er baseret på forudsætninger, der vurderes at være forsvarlige, men som i sagens natur er usikre.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse. 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. Koncernoversigten fremgår af side 38-39.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser mv., interne mellemværender og udbytter samt realiserede og urealiserede avancer ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. Urealiserede fortjenester ved transaktioner med associerede virksomheder elimineres i forhold til koncernens ejerandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde i det omfang, der ikke er sket værdiforringelse.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100%.

Virksomhedssammenslutninger

Ved køb og salg af virksomheder indregnes disse i det konsoliderede regnskab fra overtagelsestidspunktet og for den del af året, hvor virksomhederne har været ejet af Arla Foods-koncernen. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyhvervede virksomheder.

Ved køb af virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med købet. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne dagsværdireguleringer.

Kostprisen for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag med tillæg af omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen. Hvis dele af vederlaget er betinget af fremtidige begivenheder, indregnes disse dele af vederlaget i kostprisen, i det omfang begivenhederne er sandsynlige, og vederlaget kan opgøres pålideligt.

Positive forskelsbeløb mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser (goodwill) indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Resultater dagsværdireguleringerne af den erhvervede virksomheds aktiver og forpligtelser i en negativ indre værdi i den erhvervede virksomhed, indregnes en eventuel minoritetsandel heraf som en del af de positive forskelsbeløb. Positive forskelsbeløb afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år.

Negative forskelsbeløb (badwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes under periodeafgrænsningsposter under passiver og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

Fortjeneste eller tab ved hel eller delvis afhændelse af datter- eller associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på salgstidspunktet, inklusive ikke afskrevet goodwill samt omkostninger til salg eller afvikling.

Minoritetsinteresser

Minoritetsinteresser måles ved første indregning til den forholdsmæssige andel af den overtagne virksomheds identificerede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital indregnes som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelse og balance.

Omregning af fremmed valuta

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

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

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

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder med en anden funktionel valuta end DKK omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser pr. måned i det omfang, dette ikke giver et væsentligt anderledes billede end ved anvendelse af transaktionsdagens kurs. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

For udenlandske associerede virksomheder indregnes resultatandele til gennemsnitlige valutakurser og andele af regnskabsmæssig indre værdi til balancedagens valutakurser.

De omregningsdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske virksomheders primoegenkapital til balancedagens valutakurser, samt de omregningsdifferencer, der opstår som følge af omregning af de udenlandske virksomheders resultatopgørelser til gennemsnitskurser, indregnes direkte på egenkapitalen.

Kursreguleringer af mellemværender med selvstændige udenlandske dattervirksomheder, hvor mellemværendet anses for en del af den samlede nettoinvestering i den pågældende virksomhed, indregnes direkte på egenkapitalen. Tilsvarende indregnes valutakursreguleringer af lån og afledte finansielle instrumenter indgået til kurssikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder direkte på egenkapitalen i det omfang, de effektivt sikrer imod valutakursrisici på nettoinvesteringen.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra aftaletidspunktet og måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier

af de afledte finansielle instrumenter indregnes under andre tilgodehavender henholdsvis anden gæld. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når koncernen har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto. Dagsværdien opgøres på grundlag af aktuelle markedsdata og anerkendte værdiansættelsesmetoder.

Dagsværdisikring

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

Pengestrømssikring

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes direkte på egenkapitalen. Indtægter og omkostninger vedrørende sådanne sikringstransaktioner overføres fra egenkapitalen ved realisation af det sikrede og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Sikring af nettoinvesteringer

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder, og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse virksomheder, indregnes direkte på egenkapitalen under valutakursregulering.

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

Offentlige tilskud

Offentlige tilskud omfatter tilskud og finansiering af udviklingsprojekter samt tilskud til investeringer m.v. Tilskud indregnes, når der er rimelig sikkerhed for, at de vil blive modtaget. Tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder vedrørende aktiver og udviklingsprojekter, der indregnes i balancen, fragår i anskaffelsessummen. Tilskud til produktudvikling m.v., der indregnes direkte i resultatopgørelsen, indregnes under andre driftsindtægter på det tidspunkt, de modtages. Eftergivelige tilskud indregnes som forpligtelser, indtil det er overvejende sandsynligt, at betingelserne for eftergivelse opfyldes.

Segmentoplysninger

Der gives oplysninger om forretningssegmenter og geografiske markeder for så vidt angår omsætningens fordeling. Segmentoplysningerne følger koncernens regnskabspraksis og interne økonomistyring.

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted, og omfatter

årets fakturerede salg med fradrag af salgsreduktioner. Modtagne restitutioner og produktionsstøtte fra EU indgår i nettoomsætningen.

I nettoomsætningen for Arla Foods amba indgår herudover deklareret efterbetaling fra andre salgsselskaber inden for Arla Foods-koncernen.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter vareforbrug inkl. køb fra andelshavere samt direkte og indirekte omkostninger, herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. samt lønninger og gager, der afholdes for at opnå årets omsætning. Køb fra andelshavere indregnes til årets aconto-priser og omfatter således ikke efterbetaling.

Salgs- og distributionsomkostninger

I salgs- og distributionsomkostninger indregnes omkostninger afholdt til salg og distribution af varer solgt i året samt til årets gennemførte salgskampagner mv. Endvidere indregnes herunder omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender fra salg, sponsor-, reklame- og udstillingsomkostninger samt af- og nedskrivninger.

Administrations- og fællesomkostninger

I administrations- og fællesomkostninger indregnes årets omkostninger til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontorholdsomkostninger samt af- og nedskrivninger.

Andre driftsindtægter og -omkostninger

Andre driftsindtægter og -omkostninger indeholder poster af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Under disse poster indgår bl.a. avancer/tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver. Fortjeneste og tab opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet.

Avance ved salg af virksomheder mv.

Heri indregnes regnskabsmæssige avancer ved afhændelse af virksomheder og aktiviteter.

Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

I moderselskabets resultatopgørelse indregnes den forholdsmæssige andel af de enkelte dattervirksomheders resultat efter skat og efter fuld eliminering af interne avancer/tab samt efter fradrag af deklarerede efterbetalinger.

I både moderselskabets og koncernens resultatopgørelser indregnes den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheders resultat efter skat og efter eliminering af forholdsmæssig andel af interne avancer/tab.

Finansielle poster

Renteindtægter og -omkostninger samt kursgevinster og tab mv. medtages i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til regnskabsåret.

Finansielle poster omfatter herudover realiserede og urealiserede kursreguleringer af værdipapirer og udenlandsk valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelser. Endvidere medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab vedrørende afledte finansielle instrumenter, der ikke kan klassificeres som sikringsaftaler.

Skat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Fordeling af skatten mellem sambeskattede virksomheder sker efter fuld-fordelingsmetoden.

Årets skat består af årets aktuelle skat og ændring i udskudt skat og indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Balancen

Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver måles til anskaffelses-/kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Goodwill indregnes ved første indregning som anført under "Virksomhedssammenslutninger".

Produktudvikling, der opfylder kriterierne for indregning i balancen, måles til kostpris inkl. indirekte afholdte omkostninger. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

For IT-udvikling indregnes alene eksterne omkostninger afholdt til etablering af koncernens IT-systemer. Interne systemudviklingsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

Immaterielle aktiver afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

Goodwill	op til 20 år
Licenser og varemærker mv.	op til 20 år
Produktudvikling	3 år
IT-udvikling	5–8 år

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

Immaterielle anlægsaktiver vurderes løbende og nedskrives til genindvindingsværdien (nettorealisationsværdi), såfremt den regnskabsmæssige værdi overstiger den forventede fremtidige indtjening fra den virksomhed eller aktivitet, som aktivet er knyttet til, eller til dagsværdien.

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet tages i brug.

Materielle anlægsaktiver afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af brugstiden, der udgør:

Kontorbygninger	50 år
Produktionsbygninger	20–30 år
Tekniske anlæg og maskiner	7–12 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3–7 år

Aktiverne nedskrives til genindvindingsværdien (netto-realiseringsværdi), såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse, grunde og lukkede anlæg, der er nedskrevet til nettorealiseringsværdi.

Aktiver med kort levetid, småanskaffelser samt mindre forbedringsudgifter, der enkeltvis og samlet er uvæsentlige, omkostningsføres i anskaffelsesåret.

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor koncernen har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), måles ved første indregning i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de fremtidige leasingydelser. Ved beregning af nutidsværdien anvendes leasingaftalens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne. Finansielt leasede aktiver behandles herefter som koncernens øvrige materielle anlægsaktiver.

Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles efter den indre værdis metode.

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter koncernens regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af uafskrevet positiv eller negativ koncerngoodwill og urealiserede interne avancer og tab.

For de andelselskaber mv., der indgår i koncernen, er ejerandelen, og dermed andel af indre værdi, beregnet ud fra de enkelte selskabers vedtægtsbestemmelser.

Dattervirksomheder og associerede virksomheder med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med koncernens andel af den negative indre værdi i det omfang, det vurderes uerholdeligt. Overstiger den regnskabsmæssige negative indre værdi tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække virksomhedens underbalance.

Nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder overføres under egenkapitalen til nettoopskrivning efter den indre værdis metode i det omfang, den regnskabsmæssige værdi overstiger anskaffelsesværdien.

Ansvarlige udlån til dattervirksomheder måles til amortiseret kostpris. Eventuelle valutakursreguleringer til balancedagens kurs føres på egenkapitalen.

Andre værdipapirer og kapitalandele mv. måles til

dagsværdi på balancedagen. Ændringer i dagsværdien føres under finansielle poster.

Varebeholdninger

Råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer måles til anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Som anskaffelsespris for andelshaverleveret mælk, der indgår i varebeholdningerne, anvendes afregningsprisen inkl. en forventet efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere.

Varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer måles til kostpris, bestående af råvarers og hjælpematerialers anskaffelsespris med tillæg af forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte eller indirekte kan henføres til de enkelte varer. Indirekte produktionsomkostninger indeholder omkostninger vedrørende indirekte materialer og løn samt afskrivninger på produktionsudstyr.

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

Tilgodehavender

Tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab opgjort på grundlag af en individuel vurdering eller en gruppevis nedskrivning på porteføljeniveau. Amortiseret kostpris svarer i al væsentlighed til nominelle værdier.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Værdipapirer

Værdipapirer måles til dagskurser på balancedagen. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Likvider

Likvider i fremmed valuta omregnes til balancedagens kurs.

Hensatte forpligtelser

Udskudt skat

Udskudt skat og årets regulering heraf opgøres efter den balanceorienterede gælds metode som skatteværdien af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed og jurisdiktion.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst.

Ændring i udskudte skatteaktiver og forpligtelser som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Pensionsforpligtelser

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

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

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet, afhængig af eksempelvis medarbejderens anciennitet og slutløn.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved aktuarmæssige opgørelser på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. rente, inflation og gennemsnitlig levetid mv.

Årets omkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på aktuarmæssige beregninger.

De aktuarmæssigt beregnede nutidsværdier med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningerne indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser.

Ændrer de aktuarmæssige forudsætninger sig, indregnes gevinster og tab som følge heraf dog alene i resultatopgørelsen, såfremt de overstiger 10% af enten nutidsværdien af pensionsforpligtelsen eller dagsværdien af pensionsfondenes aktiver, og i så fald over de omfattede medarbejderes gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår i koncernen (korridormetoden).

Øvrige hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter bl.a. forsikringsmæssige hensættelser og forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenslutninger, omstruktureringer, tabsgivende kontrakter, garantiforpligtelser og retssager mv., der måles på baggrund af det bedste skøn over de udgifter, der på balancedagen er nødvendige for at afvikle forpligtelsen.

Gældsforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter mv. samt ansvarlige lån indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder indregnes de finansielle forpligtelser til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rentes metode.

Under gæld til kreditinstitutter mv. indregnes endvidere den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter. Leasingydelsens rentedel indregnes over kontraktens løbetid i resultatopgørelsen.

Efterbetaling til andelshaverne

Efterbetaling til andelshaverne indregnes som gæld med den del af årets resultat, som bestyrelsen indstiller til repræsen-

tantskabet at udbetale til andelshaverne. Beløbet føres via resultatdisponeringen.

Aktuelle skatteforpligtelser

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for eventuel skat vedrørende tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte aconto-skatter.

Øvrige gældsforpligtelser

Gæld til leverandører, dattervirksomheder og associerede virksomheder samt anden gæld måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under gældsforpligtelser omfatter bl.a. modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år samt badwill. Periodeafgrænsningsposter måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominelle beløb.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Der udarbejdes ikke særskilt pengestrømsopgørelse for moder-selskabet.

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømmene fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter opgøres som koncernens resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter såsom af- og nedskrivninger, hensatte forpligtelser samt ændringer i driftskapitalen mv.

Pengestrømme til investeringsaktivitet omfatter køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver. Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra overtagelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse og tilbagebetaling af langfristede og kortfristede gældsforpligtelser til kreditinstitutter, realkreditinstitutter, efterbetaling til andelshaverne vedrørende det forudgående regnskabsår og udbetalinger fra egenkapitalen.

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, der uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

Nøgletal

Soliditetsprocenten beregnes som egenkapital i forhold til den samlede balancesum.

Resultatopgørelse

Morderselskab				Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	Note	2009	2008
28.706	24.012	Nettoomsætning	1	46.230	49.469
-25.688	-21.296	Produktionsomkostninger	2/3	-37.052	-40.868
3.018	2.716	Bruttoresultat		9.178	8.601
-1.501	-1.388	Salgs- og distributionsomkostninger	2/3	-5.518	-5.449
-722	-655	Administrations- og fællesomkostninger	2/3/4	-2.237	-2.160
61	32	Andre driftsindtægter		168	322
-121	-13	Andre driftsomkostninger		-179	-165
735	692	Resultat af primær drift		1.412	1.149
0	0	Avance ved salg af virksomheder mv.		0	287
-220	173	Resultat i dattervirksomheder	9	-	-
-62	0	Resultat i associerede virksomheder	9	20	15
432	336	Finansielle indtægter	5	267	205
-300	-193	Finansielle omkostninger	5	-499	-1.067
585	1.008	Resultat før skat		1.200	589
-29	-37	Skat	6	-229	-34
556	971	Årets resultat		971	555
-	-	Minoritetsinteresser	10	0	1
556	971	Arla Foods amba's andel af årets resultat		971	556
		Foreslås fordelt således:			
137	660	Efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere		660	137
		Til egenkapitalen:			
121	-	Vedtægtsreguleret genkonsolidering til kapitalkonto		-	121
0	123	Overført til kapitalkonto		123	0
176	188	Leverancebaserede ejerbeviser		188	176
		Strategifond:			
262	0	Henlagt til Strategifond		0	262
-140	0	Overført fra Strategifond		0	-140
122	0	Strategifond i alt		0	122
419	311	Overført til egenkapitalen i alt		311	419
556	971	Fordelt resultat i alt		971	556

Balance

Morderselskab		Aktiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.08	Balance pr. 31.12.09	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.09	Balance pr. 31.12.08
		Anlægsaktiver			
		<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	7		
0	0	Licenser og varemærker mv.		360	225
19	18	Goodwill		3.896	3.343
34	23	Produktudvikling		33	49
403	429	IT-udvikling		439	413
456	470	Immaterielle anlægsaktiver i alt		4.728	4.030
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	8		
1.585	1.530	Grunde og bygninger		4.583	4.401
2.353	2.436	Tekniske anlæg og maskiner		4.972	4.383
84	80	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		272	321
336	279	Anlæg under opførelse		916	733
4.358	4.325	Materielle anlægsaktiver i alt		10.743	9.838
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	9		
1.127	1.970	Kapitalandele i dattervirksomheder		–	–
4.121	5.231	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		–	–
140	170	Kapitalandele i associerede virksomheder		585	546
–	–	Udskudte skatteaktiver		215	251
98	122	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.		511	540
5.486	7.493	Finansielle anlægsaktiver i alt		1.311	1.337
10.300	12.288	Anlægsaktiver i alt		16.782	15.205
		Omsætningsaktiver			
		<i>Varebeholdninger</i>			
641	518	Råvarer og hjælpematerialer		838	1.128
804	650	Varer under fremstilling		806	830
343	277	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		1.970	2.315
1.788	1.445	Varebeholdninger i alt		3.614	4.273
		<i>Tilgodehavender</i>			
1.105	1.050	Tilgodehavender fra salg		4.272	4.496
3.864	3.249	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		–	–
5	0	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		57	114
195	51	Andre tilgodehavender		453	662
136	86	Periodeafgrænsningsposter		199	330
5.305	4.436	Tilgodehavender i alt		4.981	5.602
0	387	Værdipapirer		3.320	3.461
2	5	Likvide beholdninger		1.397	739
7.095	6.273	Omsætningsaktiver i alt		13.312	14.075
17.395	18.561	Aktiver i alt		30.094	29.280

Morderselskab		Passiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.08	Balance pr. 31.12.09	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.09	Balance pr. 31.12.08
		Egenkapital			
6.241	6.575	Kapitalkonto		6.594	6.292
575	734	Leverancebaserede ejerbeviser		734	575
462	462	Strategifond		462	462
500	500	Reservefond B		500	500
19	10	Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		-9	-32
7.797	8.281	Egenkapital i alt		8.281	7.797
-	-	Minoritetsinteresser	10	128	144
		Hensatte forpligtelser			
0	0	Udskudt skat	11	229	172
0	0	Pensionsforpligtelser	12	1.670	1.719
14	1	Øvrige hensatte forpligtelser	13	202	173
14	1	Hensatte forpligtelser i alt		2.101	2.064
		Gældsforpligtelser			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån		1.000	1.000
1.804	1.807	Realkreditinstitutter		5.074	5.018
977	643	Kreditinstitutter mv.		1.742	1.775
3.781	3.450	Langfristede gældsforpligtelser i alt		7.816	7.793
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
29	11	Kortfristet del af langfristet gæld		36	44
398	1.220	Kreditinstitutter mv.		5.713	6.085
137	660	Efterbetaling til andelshaverne		660	137
1.586	1.222	Leverandørgæld		2.840	3.143
2.943	2.854	Gæld til dattervirksomheder		-	-
14	5	Gæld til associerede virksomheder		15	45
1	8	Skat		104	6
680	835	Anden gæld		2.199	1.983
15	14	Periodeafgrænsningsposter		201	39
5.803	6.829	Kortfristede gældsforpligtelser i alt		11.768	11.482
9.584	10.279	Gældsforpligtelser i alt		19.584	19.275
17.395	18.561	Passiver i alt		30.094	29.280
		Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.	15		
		Nærtstående parter	16		
		Andelshavernes hæftelse	17		

Egenkapitalopgørelse

Koncern

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.09	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets afgang	Saldo pr. 31.12.09
Kapitalkonto	6.292	123	181	-2	0	6.594
Leverancebaserede ejerbeviser	575	188	3 ¹⁾	0	-32	734
Strategifond	462	0	0	0	0	462
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	-32	0	-5	28	0	-9
Egenkapital i alt	7.797	311	179	26	-32	8.281

Moderselskab

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.09	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets afgang	Saldo pr. 31.12.09
Kapitalkonto	6.241	123	176	35	0	6.575
Leverancebaserede ejerbeviser	575	188	3 ¹⁾	0	-32	734
Strategifond	462	0	0	0	0	462
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	19	0	0	-9	0	10
Egenkapital i alt	7.797	311	179	26	-32	8.281

¹⁾ Kursregulering pr. 31. december 2009 vedrørende den del af Leverancebaserede ejerbeviser, der er registreret i SEK, udgør 3 mio. DKK. Beløbet er overført fra valutakursregulering under Kapitalkontoen.

Kapitalkonto:

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

Leverancebaserede ejerbeviser:

Disse er etableret i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, nr. 3 og et tilhørende regulativ. Den enkelte andelshavers indestående på ejerbeviset vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen.

Strategifond:

Denne er etableret i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, nr. 7. Strategifonden kan af repræsentantskabet besluttes anvendt til likviditetsmæssig udligning af væsentlige og midlertidige negative driftspåvirkninger som følge af opkøb og integrering af større virksomheder eller strategisk sikring af struktur. Et konkret regnskabsårs henlæggelse kan dog uanset ovenstående formål besluttes disponeret af repræsentantskabet efter fem år inklusiv det regnskabsår, hvori henlæggelsen er foretaget.

De årlige bevægelser på Strategifonden har været:

Henlagt Anvendt	2006	2007	2008	2009	I alt
	200	184	262	0	646
2007	-44	0	0	0	-44
2008	-140	0	0	0	-140
2009	0	0	0	0	0
Saldo	16	184	262	0	462

Reservefond B:

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse og kan efter bestyrelsens forslag af repræsentantskabet besluttes anvendt til dækning af ekstraordinære tab eller nedskrivninger, men alene vedrørende sådanne aktiviteter eller virksomheder, der ikke primært baserer sig på den fra andelshaverne indvejede mælkemængde, og kun såfremt sådanne tab ikke dækkes af andre reserver under egenkapitalen.

Værdireguleringer af sikringsinstrumenter:

Posten omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme.

Nettoopskrivninger efter indre værdis metode:

Nettoopskrivning efter indre værdis metode er negativ.

Der kan ikke til Arla Foods amba's andelshavere ske udbetalinger, som forringer summen af selskabets Kapitalkonto og eventuelle overførsler fra de årlige resultatdisponeringer til Nettoopskrivning efter indre værdis metode.

Pengestrømsopgørelse

Mio. DKK	Koncern	
	2009	2008
Pengestrømme fra driftsaktivitet		
Årets resultat	971	556
Af- og nedskrivninger	1.811	1.815
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	91	-38
Resultatandele i associerede virksomheder	-20	-15
Avance ved frasalg af virksomheder og ejendomme mv.	-8	-377
Ændring i udskudte skatter	101	158
Ændring i varebeholdninger	743	-192
Ændring i tilgodehavender	931	392
Ændring i hensatte forpligtelser	-147	-609
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.	-1.030	-249
Betalt skat	-41	-53
Pengestrømme fra driftsaktivitet	3.402	1.388
Pengestrømme til investeringsaktivitet		
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-303	-290
Salg af immaterielle anlægsaktiver	24	0
Investering i materielle anlægsaktiver	-1.618	-1.447
Salg af materielle anlægsaktiver	158	339
Nettoinvestering i finansielle anlægsaktiver	76	45
Køb af virksomheder ¹⁾	-729	-181
Salg af virksomheder ¹⁾	0	452
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-2.392	-1.082
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår	-137	-503
Udbetaling fra egenkapitalen	-32	-121
Ændring i langfristede gældsforpligtelser	23	585
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-380	772
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-526	733
Ændring i likvide midler og værdipapirer	484	1.039
Likvide midler og værdipapirer 1. januar	4.200	3.177
Valutakursregulering af likvider	33	-16
Likvide midler og værdipapirer 31. december	4.717	4.200

¹⁾ Der er i 2009 erhvervet de resterende 25% af AFF P/S, et konsummejeri i Holland, de resterende 60% af Danapak Flexibles A/S, Jo bolaget Fruktprodukter HB (nu Rynkeby Foods HB) samt mejeriaktiviteterne fra Hirtshals Andelsmejeri. Der er i 2009 ikke solgt virksomheder.

Noter

1 Nettoomsætning

Mio. DKK	Koncern	
	2009	2008
Consumer Nordic	19.353	20.912
Consumer UK	11.852	13.348
Consumer International	7.840	7.335
Global Ingredients	6.305	7.027
Øvrige	880	847
Nettoomsætning i alt	46.230	49.469

Fordeling af nettoomsætningen på henholdsvis varegrupper og geografiske markeder fremgår af hoved- og nøgletalsoversigten.

2 Personaleomkostninger

Moderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
-2.336	-2.343	Lønninger og gager	-5.488	-5.401
-175	-194	Pensioner	-468	-404
-12	-14	Andre udgifter til social sikring	-437	-482
-2.523	-2.551	Personaleomkostninger i alt	-6.393	-6.287
		Personaleomkostninger er indeholdt i:		
-2.004	-2.029	Produktionsomkostninger	-3.709	-3.625
-219	-208	Salgs- og distributionsomkostninger	-1.867	-1.905
-300	-314	Administrations- og fællesomkostninger	-817	-757
-2.523	-2.551	Personaleomkostninger i alt	-6.393	-6.287
		Heraf:		
-4	-3	Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	-3	-4
-5	-4	Vederlag til moderselskabets bestyrelse	-5	-6
-17	-17	Vederlag til moderselskabets direktion	-17	-17
5.813	5.563	Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	16.231	16.233

3 Af- og nedskrivninger

Moderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
-187	-176	Immaterielle anlægsaktiver	-463	-483
-601	-640	Materielle anlægsaktiver	-1.348	-1.332
-788	-816	Af- og nedskrivninger i alt	-1.811	-1.815
		<i>Af- og nedskrivninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:</i>		
-619	-624	Produktionsomkostninger	-1.247	-1.249
-29	-25	Salgs- og distributionsomkostninger	-139	-149
-140	-167	Administrations- og fællesomkostninger	-425	-417
-788	-816	Af- og nedskrivninger i alt	-1.811	-1.815

Årets nedskrivninger i koncernen udgør 16 mio. DKK på immaterielle anlægsaktiver og 47 mio. DKK på materielle anlægsaktiver.

4 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

Morderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
		<i>KPMG:</i>		
-3	-4	Lovpligtig revision	-14	-13
-3	-2	Skatte- og momsmæssig rådgivning	-4	-5
0	0	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0	0
-2	-4	Andre ydelser	-5	-7
-8	-10	Honorar i alt	-23	-25

Andre ydelser omfatter bl.a. honorar vedrørende due diligence i forbindelse med opkøb.

5 Finansielle poster

Morderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
		<i>Finansielle omkostninger:</i>		
-25	-8	Til dattervirksomheder	-	-
-275	-185	Øvrige finansieringsomkostninger	-499	-1.067
-300	-193	Finansielle omkostninger i alt	-499	-1.067
		<i>Finansielle indtægter:</i>		
407	294	Fra dattervirksomheder	-	-
25	42	Øvrige finansieringsindtægter	267	205
432	336	Finansielle indtægter i alt	267	205

6 Skat

Morderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
-29	-37	Skat af årets skattepligtige indkomst	-130	-62
0	0	Regulering, udskudt skat	-90	-1
0	0	Ændring af skatteprocent	0	7
0	0	Korrektion af tidligere års skat	-9	22
-29	-37	Skat i alt	-229	-34

7 Immaterielle anlægsaktiver

Koncern

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produktudvikling	IT-udvikling
Kostpris 1. januar 2009	353	4.292	142	1.170
Valutakursreguleringer	28	214	2	2
Tilgang	128	0	13	162
Tilgang ved køb af virksomheder	45	627	0	0
Afgang	-6	0	-46	-86
Kostpris 31. december 2009	548	5.133	111	1.248
Af- og nedskrivninger 1. januar 2009	-128	-949	-93	-757
Valutakursreguleringer	-15	-38	-1	-1
Afskrivninger	-46	-234	-30	-137
Nedskrivninger	0	-16	0	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	1	0	46	86
Af- og nedskrivninger 31. december 2009	-188	-1.237	-78	-809
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2009	360	3.896	33	439

Modørselskab

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produktudvikling	IT-udvikling
Kostpris 1. januar 2009	0	24	102	1.140
Tilgang	0	0	9	157
Tilgang ved køb af virksomheder	0	24	0	0
Afgang	0	0	-35	-86
Kostpris 31. december 2009	0	48	76	1.211
Af- og nedskrivninger 1. januar 2009	0	-5	-68	-737
Afskrivninger	0	-9	-20	-131
Nedskrivninger	0	-16	0	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	0	35	86
Af- og nedskrivninger 31. december 2009	0	-30	-53	-782
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2009	0	18	23	429

8 Materielle anlægsaktiver

Mio. DKK	Koncern			
	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2009	5.880	9.904	1.132	733
Valutakursregulering	175	257	42	10
Tilgang	147	644	91	736
Tilgang ved køb af virksomheder	168	322	37	1
Overført	88	436	40	-564
Afgang	-63	-678	-146	0
Kostpris 31. december 2009	6.395	10.885	1.196	916
Af- og nedskrivninger 1. januar 2009	-1.479	-5.521	-811	0
Valutakursreguleringer	-35	-142	-31	0
Afskrivninger	-299	-814	-188	0
Nedskrivninger	-47	0	0	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	48	564	106	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2009	-1.812	-5.913	-924	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2009	4.583	4.972	272	916
Heraf finansielt leasede aktiver	5	67	2	0

Mio. DKK	Moderselskab			
	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2009	2.605	5.424	186	336
Tilgang	17	289	15	250
Tilgang ved køb af virksomheder	16	30	6	0
Overført	61	231	15	-307
Afgang	0	-300	-28	0
Kostpris 31. december 2009	2.699	5.674	194	279
Af- og nedskrivninger 1. januar 2009	-1.020	-3.071	-102	0
Afskrivninger	-149	-462	-29	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	295	17	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2009	-1.169	-3.238	-114	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2009	1.530	2.436	80	279
Heraf finansielt leasede aktiver	112	93	8	0

9 Finansielle anlægsaktiver

Mio. DKK	Koncern		
	Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.
Kostpris 1. januar 2009	636	812	637
Tilgang	29	3	365
Afgang	0	0	-411
Kostpris 31. december 2009	665	815	591
Reguleringer 1. januar 2009	-90	-561	-97
Udbytte	-27	-	0
Resultat	20	-56	45
Valutakursregulering	17	19	4
Overført fra udskudt skat (passiv)	-	0	-
Øvrige reguleringer	0	-2	-32
Reguleringer 31. december 2009	-80	-600	-80
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2009	585	215	511

Et udskudt skatteaktiv på 92 mio. DKK (110 mio. DKK pr. 31. december 2008) er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne udnyttes.

Mio. DKK	Moderselskab				
	Kapitalandele i dattervirksomheder	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.
Kostpris 1. januar 2009	2.056	4.897	251	-	99
Tilgang	611	980	28	-	21
Afgang	0	-28	0	-	-13
Kostpris 31. december 2009	2.667	5.849	279	-	107
Reguleringer 1. januar 2009	-929	-776	-111	-	-1
Resultat	189	-	0	-	12
Goodwillafskrivninger	-9	-	0	-	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger mv.	-7	-	0	-	0
Valutakursregulering	-28	158	2	-	4
Øvrige reguleringer	87	0	0	-	0
Reguleringer 31. december 2009	-697	-618	-109	-	15
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2009	1.970	5.231	170	-	122

10 Minoritetsinteresser

Mio. DKK	Koncern	
	2009	2008
Minoritetsinteresser 1. januar	144	147
Andel af resultat	0	-1
Til- og afgang, forskydning i ejerandele mv.	-16	-2
Minoritetsinteresser 31. december	128	144

11 Udskudt skat

Morderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
0	0	Udskudt skat 1. januar	172	406
0	0	Valutakursreguleringer	6	-17
-	-	Frasalg af virksomheder	0	-3
0	0	Ændring af skatteprocent	0	-7
0	0	Overført til udskudt skat (aktiv)	0	-121
-	-	Tilkøb af virksomheder	5	0
0	0	Ændring i øvrigt	46	-86
0	0	Udskudt skat 31. december	229	172

Den udskudte skat vedrører altovervejende materielle anlægsaktiver i Sverige og Finland.

12 Pensionsforpligtelser

Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien, Sverige og Holland. De ydelsesbaserede ordninger sikrer de omfattede medarbejdere en pension baseret på bl.a. anciennitet og slutløn.

Den opgjorte nettopensionsforpligtelse, der er indregnet i balancen, opgøres således:

Mio. DKK	Koncern	
	31.12.09	31.12.08
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	6.583	5.406
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-4.530	-3.711
Nettopensionsforpligtelse	2.053	1.695
Ikke indregnede aktuarmæssige gevinster/tab, netto	-383	24
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen	1.670	1.719

Udviklingen i indregnet nettopensionsforpligtelse:

Mio. DKK	2009	2008
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 1. januar	1.719	2.369
Valutakursreguleringer	125	-462
Omkostningsført i resultatopgørelsen, netto	87	59
Koncernens indbetalinger til ordningerne	-261	-247
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 31. december	1.670	1.719

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (5.557 mio. DKK pr. 31. december 2009 mod 4.481 mio. DKK pr. 31. december 2008) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (4.530 mio. DKK pr. 31. december 2009 mod 3.711 mio. DKK pr. 31. december 2008) udgør 1.027 mio. DKK (770 mio. DKK pr. 31. december 2008).

Som følge af korridormetoden har aktuarmæssige tab på 130 mio. DKK (gevinster på 241 mio. DKK pr. 31. december 2008) ikke øget hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31. december 2009 udgør 897 mio. DKK (1.011 mio. DKK pr. 31. december 2008).

De ydelsesbaserede ordninger i Sverige er ikke afdækket ved indbetalinger til pensionsfonde.

Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne udgør 1.026 mio. DKK (925 mio. DKK pr. 31. december 2008). Da korridorens grænseværdi pr. 1. januar 2009 er overskredet, er der i året omkostningsført 8 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuarmæssige tab på 253 mio. DKK (217 mio. DKK pr. 31. december 2008) ikke øget hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31. december 2009 udgør 773 mio. DKK (708 mio. DKK pr. 31. december 2008).

De ydelsesbaserede ordninger i Holland omfatter alene pension optjent i perioden 4. maj til 31. december 2009. Nettoforpligtelsen udgør 0 mio. DKK pr. 31. december 2009.

12 Pensionsforpligtelser (fortsat)

Aktiver indskudt i pensionsfondene består af:

Mio. DKK	Koncern			
	%	31.12.09	%	31.12.08
Aktier	45	2.027	42	1.574
Obligationer	37	1.656	37	1.364
Ejendomme	9	421	10	350
Øvrige aktiver	9	426	11	423
Pensionsfondenes aktiver i alt	100	4.530	100	3.711

Afkast af pensionsfondenes aktiver:

Mio. DKK	2009	2008
Forventet afkast på ordningernes aktiver	268	370
Årets aktuarmæssige gevinst/tab på ordningernes aktiver (ikke indregnet)	288	-1.288
Faktisk afkast på ordningernes aktiver	556	-918

Koncernen forventer at indbetale 306 mio. DKK til ydelsesbaserede pensionsordninger i 2010.

Forudsætningerne for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen er:

	31.12.09	31.12.08
Diskonteringsats	3,9–5,7%	4,0–6,2%
Fremtidig lønstigningstakt	3,0–4,7%	3,5–4,2%
Forventet gennemsnitligt afkast på ordningernes aktiver	6,6%	6,7%

Ved opgørelsen af de aktuarmæssige forpligtelser varierer forudsætningerne fra land til land som følge af lokale forhold.

Forventet afkast på ordningernes aktiver er fastsat af eksterne aktuarer på grundlag af aktivernes sammensætning og generelle forventninger til den økonomiske udvikling.

13 Øvrige hensatte forpligtelser

Morderselskab			Koncern	
2008	2009	Mio. DKK	2009	2008
50	14	Øvrige hensatte forpligtelser 1. januar	173	386
0	0	Valutakursreguleringer	2	-9
10	0	Hensat	96	67
-46	-13	Forbrugt	-69	-131
0	0	Tilbageført	0	-140
14	1	Øvrige hensatte forpligtelser 31. december	202	173
31.12.08	31.12.09	Mio. DKK	31.12.09	31.12.08
0	0	Forsikringsmæssige hensættelser	126	105
14	1	Andre hensatte forpligtelser	76	68
14	1	Øvrige hensatte forpligtelser i alt	202	173

Andre hensatte forpligtelser vedrører hensættelser til omstruktureringer og retssager mv.

14 Langfristede gældsforpligtelser

Moderselskab			Koncern	
31.12.08	31.12.09	Mio. DKK	31.12.09	31.12.08
		<i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb:</i>		
1.000	0	Ansvarligt obligationslån	0	1.000
1.751	1.669	Realkreditinstitutter	4.823	4.916
20	20	Kreditinstitutter mv.	387	380
2.771	1.689	Langfristede gældsforpligtelser i alt, der forfalder efter 5 år	5.210	6.296

15 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.

Moderselskab			Koncern	
31.12.08	31.12.09	Mio. DKK	31.12.09	31.12.08
6.118	6.702	Kautions- og garantiforpligtelser	178	461
81	79	Operationelle lejeforpligtelser	280	298
90	79	Operationelle leasingforpligtelser	644	572
565	190	Forpligtelser i henhold til aftale om køb af anlægsaktiver	310	812
		<i>Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:</i>		
141	868	Valuta, køb på termin (nominel)	859	281
8.217	6.446	Valuta, salg på termin (nominel)	8.351	9.848
1.515	1.756	Renteswaps	5.373	2.514
0	378	Værdipapirer belånt via salg og genkøbsforretning	3.139	3.122
		<i>Til sikkerhed for gæld er deponeret:</i>		
118	118	Ejerpantebreve i fast ejendom	3.303	2.356
187	162	Bogført værdi af fast ejendom	1.770	1.088

Retssager:

Koncernen er part i enkelte retssager, tvister mv. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse retssager ikke vil have en væsentlig betydning for koncernens finansielle stilling, ud over hvad der er indregnet i balancen og/eller oplyst i årsrapporten.

16 Nærtstående parter

Arla Foods amba har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter repræsentantskab, bestyrelse og direktion.

Herudover er dattervirksomheder og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 38–39, nærtstående parter.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/

eller bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer til Arla Foods amba på lige fod med øvrige andelshavere i selskabet.

Herudover har der ikke i årets løb, bortset fra koncerninterne transaktioner, der er elimineret i koncernregnskabet, været transaktioner med nærtstående parter.

Ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note 2 vedrørende personaleomkostninger.

17 Andelshavernes hæftelse

Ingen andelshavere hæfter personligt for moderselskabets forpligtelser.

Koncernoversigt

Dattervirksomheder

Ejerandel 100 %

Arla Foods AB, Sverige
 Arla Foods Holding A/S, Danmark
 Arla Foods AS, Norge
 Arla Foods Inc., Canada
 Arla Foods S.r.l., Italien
 Arla Foods Inc., USA
 Arla Foods S.A.R.L., Frankrig
 Arla Foods S.A., Spanien
 Arla Foods Hellas S.A., Grækenland
 Arla Foods Ingredients amba, Danmark
 Cocio Chokolademælk A/S, Danmark ²⁾
 AFF P/S, Danmark
 Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
 Arla Foods SA, Polen
 Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o., Polen
 Aktieselskabet J. Hansen, Danmark
 Rasmus Hansen Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Danos Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Danland Foods Export K/S, Danmark ³⁾
 Kohave Foods Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark ³⁾
 DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Boel Foods Eksport K/S, Danmark ³⁾
 Marygold Trading K/S, Danmark ³⁾
 Enico Trading K/S, Danmark ³⁾

Ejerandel 99 %

Andelssmør A.m.b.a., Danmark

Ejerandel 93 %

Mejeriforeningen, Danmark

L&L International (Sweden) AB, Sverige (100%)
 Arla Foods Russia Holding AB, Sverige (75%)
 Arla Foods Artis Ltd., Rusland (100%)
 Arla Ingman Oy AB, Finland (100%)
 Ranuan Mejeri Oy, Finland (100%)
 Kiteen Mejeri Oy, Finland (100%)
 Halkivahan Mejeri Oy, Finland (100%)
 Massby Facility & Services Oy, Finland (60%)
 Jk Juusto Kaira Oy, Finland (58%)
 FRAS Integration AB, Sverige (69%)
 Rynkeby Foods HB, Sverige (100%)
 Rynkeby Foods Förvaltning AB, Sverige (100%)
 Arla Foods UK Holding Ltd, Storbritannien (33%) ¹⁾

Arla Foods International A/S, Danmark (100%)
 Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%)
 Arla Foods Holding NL B.V., Holland (100%)
 Arla Foods B.V., Holland (100%)
 Arla Foods UK Holding Ltd., Storbritannien (67%) ¹⁾
 Arla Foods UK Plc., Storbritannien (94%) ¹⁾
 Arla Foods Finance Ltd., Storbritannien (100%)
 Arla Foods Holdings Co. Ltd., Storbritannien (100%)
 Arla Foods UK Services Ltd., Storbritannien (100%)
 Arla Foods Creamery Ltd., Storbritannien (100%)
 Claymore Dairies Ltd., Storbritannien (75%)
 Arla Foods Ltd., Storbritannien (100%)
 Arla Foods UK Property Co. Ltd., Storbritannien (100%)
 AF A/S, Danmark (100%)
 Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%)
 Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%)
 Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%)
 Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) ¹⁾
 Kinmaco ApS, Danmark (100%)
 Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%)
 Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) ¹⁾
 Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd., Guernsey (100%)
 Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%)
 Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%)
 Danmark Protein A/S, Danmark (100%)
 Medlemsartikler ApS, Danmark (100%)
 Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%)
 Fidan A/S, Danmark (100%)
 Dairy Fruit A/S, Danmark (100%)
 Procudan A/S, Danmark (51%)
 Danapak Holding A/S, Danmark (100%)
 Danapak A/S, Danmark (100%)
 Danapak Flexibles A/S (100%)
 Tholstrup International B.V., Holland (100%)
 Tholstrup Cheese Holding A/S, Danmark (100%)
 Tholstrup Cheese A/S, Danmark (100%)
 Arla Foods GmbH, Tyskland (100%)
 Tholstrup Cheese USA Inc., USA (100%)
 Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)

Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
 Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
 Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
 Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
 Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%)

Associerede virksomheder

Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba, ejerandel 50 %)
Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (ejes via Arla Foods Holding A/S, ejerandel 49 %)
Arla Foods Qatar WLL, Qatar (ejes via Arla Foods Holding A/S, ejerandel 40 %)
Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater (ejes af Arla Foods amba, ejerandel 40 %)
Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Storbritannien (ejes via Arla Foods UK Holding Ltd., ejerandel 50 %) ⁴⁾
Agri-Norcold A/S, Danmark (ejes via Mejeriforeningen, ejerandel 50 %)
Al Berit Alban LLC, Bahrain (ejes via Arla Foods Holding A/S, ejerandel 25 %)
Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH, ejerandel 50 %)
Dan Vigor Ltda., Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S, ejerandel 50 %)
HB Grådö Produktion, Sverige (ejes via Arla Foods AB, ejerandel 50 %)
K/S Danske Immobilien, Danmark (ejes via Arla Foods Finance A/S, ejerandel 35 %)
Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd., Folkerepublikken Kina (ejes af Arla Foods amba, ejerandel 49 %)
Restaurangakadamen AB, Sverige (ejes via Arla Foods AB, ejerandel 50 %)
Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige (ejes via Arla Foods amba, ejerandel 42 %)

1) Selskabet indgår flere steder i koncernoversigten.

2) Selskabet ejes 50% / 50% af Arla Foods amba og Danmark Protein A/S.

3) Disse selskaber ejes 50% / 50% af Arla Foods amba og Arla Foods Ingredients amba.

4) Dette selskab ejer 6,3% af aktierne i Arla Foods UK Plc., Storbritannien.

Desuden ejes en række selskaber uden væsentlig erhvervmæssig aktivitet.

Bestyrelsen

FOLKEVALGTE

Bestyrelsen består af 14 folkevalgte mælkeproducenter, otte danske og seks svenske. I Danmark bliver den, der vælges som formand i hver af de fire regioner, automatisk bestyrelsesmedlem. De øvrige fire danske bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabet, Arias øverste besluttende organ. I Sverige findes et valgudvalg, som foreslår kandidater, og alle seks bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabet.



Ove Møberg
Formand
Hejnsvig, Danmark.
Født 1948.
Bestyrelsesmedlem siden 1992.



Åke Hantoft
Næstformand
Laholm, Sverige.
Født 1952.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.



Viggo Ø. Bloch
Varde, Danmark.
Født 1955.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Erik Karlsson
Karlskoga, Sverige.
Født 1954.
Bestyrelsesmedlem siden 2005.

På repræsentantskabsmødet i marts 2010 vælger Erik Karlsson at forlade bestyrelsen. Han ønsker i stedet at afse mere tid til at udvikle sin egen mælkeproduktion med flere køer og et større areal.



Palle Borgström
Älvängen, Sverige.
Født 1960.
Bestyrelsesmedlem siden 2008.



Steen Nørgaard Madsen
Silkeborg, Danmark.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2005.



Heléne Gunnarson
Tvååker, Sverige.
Født 1969.
Bestyrelsesmedlem siden 2008.



Torben Myrup
Gundersted, Danmark.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2006.



Thomas Johansen
Egtved, Danmark.
Født 1959.
Bestyrelsesmedlem siden 2002.



Ingela Svensson
Gamleby, Sverige.
Født 1957.
Bestyrelsesmedlem siden 2007.



Jan Toft Nørgaard
Ribe, Danmark.
Født 1960.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.



Pejter Søndergaard
Vestervig, Danmark.
Født 1947.
Bestyrelsesmedlem siden 2002.



Gunnar Pleijert
Mörlunda, Sverige.
Født 1949.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Bent Juul Sørensen
Ærøskøbing, Danmark.
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.

MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER

I Arlas bestyrelse sidder fire medarbejderrepræsentanter, to fra Danmark og to fra Sverige. I Danmark vælger medarbejderne med hjælp fra et valgudvalg hvilke seks personer, der skal sidde i repræsentantskabet. De seks personer vælger siden, hvilke to af disse der skal repræsentere medarbejderne i virksomhedens bestyrelse. I Sverige bliver medarbejderrepræsentanterne til bestyrelsen og repræsentantskabet valgt på et fælles årsmøde for alle de faglige organisationer. Et valgudvalg kommer med forslag til repræsentanter.



Leif Backstad
Ekerö, Sverige.
Ansæt på Lindhagensgatan i Stockholm.
Født 1947.
Bestyrelsesmedlem siden 2001.



Bjarne Bundesen
Christiansfeld, Danmark.
Ansæt på Christiansfeld Mejeri Center.
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Steen Bolvig
Holstebro, Danmark.
Ansæt på pulverfabrikken Hoco.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Leif Eriksson
Lidköping, Sverige.
Ansæt på Götene Mejeri.
Født 1951.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.

Koncernledelse

CORPORATE CENTRE, EXECUTIVE MANAGEMENT BOARD



Povl Krogsgaard
Viceadministrerende direktør



Peder Tuborgh
Administrerende direktør



Andreas Lundby
Viceadministrerende direktør

CORPORATE CENTRE OG GLOBAL BUSINESS SERVICES

Globale opgaver, som vedrører hele organisationen, varetages af fem koncerntabe, som er ansvarlige for både den langsigtede udvikling samt støtte til forretningen.

- Corporate Affairs omfatter kommunikation og koncernudvikling under ledelse af Peder Tuborgh.
- Corporate Supply Chain omfatter mælkeforsyning, ejerkontakt, teknik, kvalitet, miljø, globalt indkøb og investeringer under ledelse af Povl Krogsgaard.
- Corporate Commerce omfatter blandt andet koncernmarketing og tværgående forskning og udvikling under ledelse af Andreas Lundby.
- Corporate Human Resources håndterer medarbejder- og organisationsudvikling under ledelse af Ola Arvidsson.
- Corporate Finance & IT varetager forhold vedrørende økonomi, IT og jura under ledelse af Frederik Lotz.

BUSINESS GROUPS

Derudover har Arla fire forretningsområder for produktion, udvikling og salg:

- Consumer Nordic
- Consumer UK
- Consumer International
- Global Ingredients



Frederik Lotz (fra 1. januar 2010)
Koncerndirektør/CFO
CORPORATE FINANCE & IT



Ola Arvidsson
Koncerndirektør
CORPORATE HUMAN RESOURCES



Hans-Åke Hammarström
Koncerndirektør
CONSUMER NORDIC

Consumer Nordic har ansvaret for salg af friskvarer, ost og smør i Sverige, Danmark, Finland og Norge. Consumer Nordic har også det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring af friskvarer. Medarbejdere: 4.878
Omsætning: 19,4 mia. DKK



Peter Lauritzen
Koncerndirektør
CONSUMER UK

Consumer UK omfatter datterselskabet Arla Foods UK plc og producerer drikkemælk, smør og flødeprodukter i Storbritannien. Ud over den lokale produktion håndterer Consumer UK eksporten fra Danmark og Sverige til Storbritannien. Medarbejdere: 2.936
Omsætning: 11,9 mia. DKK



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør
CONSUMER INTERNATIONAL

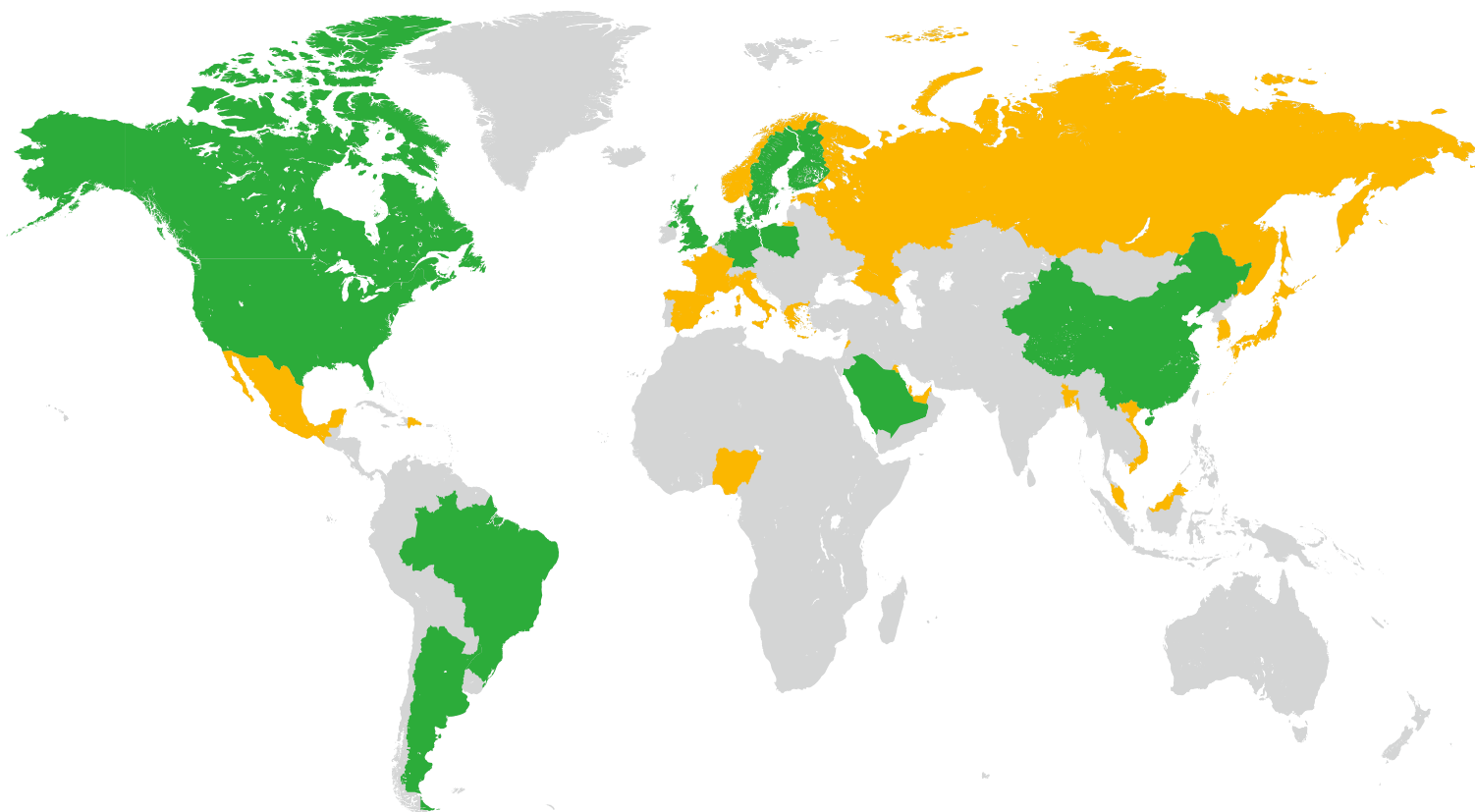
Consumer International har det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring af ost, smør og blandingsprodukter i Arla samt for salg af ost, smør og blandingsprodukter uden for Norden og Storbritannien. Medarbejdere: 5.680
Omsætning: 7,8 mia. DKK



Jais Valeur
Koncerndirektør
GLOBAL INGREDIENTS

Global Ingredients har ansvaret for produktion og salg af mælkpulver og mælkebaserede ingrediensprodukter i hele verden. Medarbejdere: 1.335
Omsætning: 6,3 mia. DKK

Ledende mejeriselskab med lokal og global tilstedeværelse



PRODUKTION OG SALG

- Argentina
- Brasilien
- Canada
- Danmark
- Finland
- Holland
- Kina
- Polen
- Saudi-Arabien
- Storbritannien
- Sverige
- Tyskland
- USA

SALGSKONTOR

- Bangladesh
- Den Dominikanske Republik
- Estland
- Forenede Arabiske Emirater
- Frankrig
- Grækenland
- Italien
- Japan
- Korea
- Kuwait
- Libanon
- Malaysia
- Mexico
- Nigeria
- Norge
- Qatar
- Rusland
- Singapore
- Spanien
- Vietnam



Projektledelse og redigering: Ulrika Gyllenwik, Arla Foods. Projektledelse økonomi: Carsten Just Andersen, Arla Foods. Tekst: Anna Michélsen. Grafisk design: Waldton Design. Produktion: Martin Zetterquist, Formalix. Webproduktion: Lisbeth Storgaard, Arla Foods. Oversættelse: Amesto Translations A/S, Katie Schwarck og Gerth Johansson. Foto: Thomas Carlgren (omslag), Brian Rasmussen (Ove Møberg og Peder Tuborgh), Malin Arnesson (bestyrelse og koncernledelse), Getty Images (kolonnebilleder, pige med sæbebobler og forsamling) og Arlas arkiv (øvrige). Trykkeri: Scanprint A/S 2010.



ARLA FOODS DANMARK
Arla Foods amba
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.
Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91
E-mail arla@arlafoods.com
Web www.arlafoods.dk
CVR-nr. 25 31 37 63

