



FINANCIELE RESULTATEN
EN DUURZAAMHEID

JAAERVER- SLAG 2022





Ons jaarverslag biedt een gedetailleerd jaaroverzicht van de financiële en duurzaamheidsprestaties van de onderneming, risico's, de strategie en bestuursaangelegenheden. Het omvat onze geconsolideerde jaarrekening en onze extern gecontroleerde ESG-cijfers. Ook wordt beschreven hoe wij werken aan de verwezenlijking van onze wetenschappelijke en andere milieudoelstellingen en onze ambities op gezondheids- en sociaal gebied. Vanaf 2022 maken we onze klimaatrisico's en -kansen bekend volgens de aanbeveling van TCFD. Dit verslag dient als onze jaarlijkse communicatie over onze vorderingen met betrekking tot de sociale ontwikkelingsdoelstellingen van de VN, en de statutaire verklaring over MVO overeenkomstig artikel 99a en 99b van de Deense wet op de jaarrekening. Zie onze wettelijke rapportage over §99a op pagina 9 (bedrijfsmodel), pagina 28-32 (klimaatgerelateerde risico's), pagina 33-65 (beleid, acties, managementsystemen en verwachtingen voor de toekomst), pagina 128-145 (ESG-sleutel figuren). Zie onze wettelijke rapportage over §99b op pagina 137 en 140.

www.arla.com



Op de voorpagina
Claus Fenger



HET BEDRIJF VEJLSKOVGAARD IN ODDER, DENEMARKEN

Claus Fenger loopt als een van onze 8.492 melkveehouders voorop in de transformatie van de zuivelproductie naar een duurzamere en klimaatvriendelijkere productie. Zijn 500 Holstein-koeien worden nauwlettend in de gaten gehouden op alle aspecten van hun gezondheid, welzijn en efficiëntie. Hij melkt ze met melkrobots, volgt hun voedingspatronen met 3D-camera's en meet hun individuele methaanuitstoot met een speciale slang. Samen met onderzoekers van de Universiteit van Aarhus gebruikt hij alle gegevens die hij verzamelt om koeien te vinden die het meest klimaat-efficiënt zijn en daarmee te fokken. In de toekomst kunnen alle Arla-melkvee-houders hun voordeel doen met deze onderzoeksresultaten, op weg naar een duurzamere bedrijfsvoering.





INHOUDS- OPGAVE

DE TOEKOMST VAN ZUIVEL VORMGEVEN

Bericht van de Voorzitter	4
Bericht van de CEO	5
Prestaties van 2022 in een oogopslag	6
Vijfjarig overzicht	7
Hoogtepunten van 2022	8
Bedrijfsmodel	9
Future 26 – onze strategie	10

PRESTATIEOVERZICHT

Samenvatting	12
Overzicht externe markt	13
Prestatieoverzicht	15
Vooruitzichten voor 2023	25
Strategie vooruitzichten	26

KANSEN EN RISICO'S

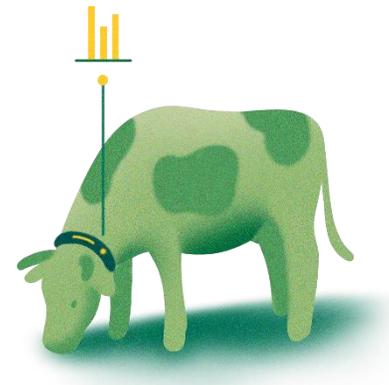
Risicobeheer	28
Arla's risicopositie	29

MILIEUAMBITIE EN VOORUITGANG

Overzicht van de vooruitgang	34
Duurzame zuivelproductie	36
Duurzame productie en logistiek	39
Duurzame verpakkingen	42
Verantwoorde inkoop	44

MAATSCHAPPELIJKE AMBITIE EN VOORUITGANG

Overzicht van de vooruitgang	46
Gezondheid en inspiratie	47
Diversiteit en inclusie	51
Welzijn van medewerkers	52
Mensenrechten	53
Internationale ontwikkelingen op het gebied van zuivel	55



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Indhoudsopgave	67
Primaire jaarrekening	68
Toelichting	76
Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board	125
Verklaring van de onafhankelijke accountant	126

ESG-RAPPORTAGE

Milieugegevens	129
Sociale gegevens	136
Governance-gegevens	140
Vijfjarig overzicht	142
Taskforce voor klimaatgerelateerde informatieverschaffing (TCFD)	143
Doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling van de VN	144
Global Compact-initiatief van de VN	145
Verklaring van de onafhankelijke accountant met redelijke assurance	146
Woordenlijst	147
Ondernemingsagenda	149

ONDERNEMINGSBESTUUR

Bestuurskader	57
Board of directors	59
Executive management team	61
Managementvergoeding	63
Transparante fiscale praktijken	64
interne controles en conformiteit	65



DE TOEKOMST VAN ZUIVEL

VORMGEVEN



ARLA®
SKYR

Arla® Skyr is een traditionele IJslandse yoghurt die dik, romig en eiwitrijk is. Perfect voor wie op zoek is naar een gezondere yoghurt optie met een lager suiker- en vetgehalte.



ONZE DUURZAAMHEIDS- TRANSITIE VOORTZET- TEN IN EEN VOLATIEL JAAR



**JAN TOFT
NØRGAARD**

Voorzitter van de
Board of Directors

volatiele omgeving voor zowel ons bedrijf als dat van de melkveehouders.

Dankzij de goede uitvoering door medewerkers en management bleek Arla opnieuw behendig om te kunnen gaan met deze moeilijke omstandigheden. In combinatie met een daling van de wereldwijde melkproductie die de grondstofprijzen opdreef, maakte dit een hoger rendement voor onze melkveehouders mogelijk.

De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs in 2022 was 52,0 eurocent/kg, wat 40,5 procent hoger is dan het jaar ervoor. De financiële prestaties maakten een nabetaaling van 269 miljoen euro mogelijk, wat overeenkomt met 2,2 eurocent per kilogram eigenaarmelk, boven het niveau dat is vastgesteld in het consolideringsbeleid van Arla. Aangezien er in september 61 miljoen euro is uitbetaald, wordt het resterende bedrag van 208 miljoen euro in maart uitbetaald.

De hogere rendementen hielpen de druk op melkveehouders te verlichten, die vooral in de eerste helft van het jaar te maken kregen met stijgende productie- en energie ongekende hoogtes bereikten. Het ondersteunde hen ook bij investeringen die nodig zijn om de transitie naar duurzamere zuivelproductie voort te zetten en te voldoen aan onze doelstelling om voor eind 2030 de CO₂e-uitstoot in hun bedrijf met 30% te verminderen.

Als coöperatie hebben we in 2022 een historische stap gezet in deze transitie met het besluit om een duurzaamheidsvergoeding voor onze melkveehouders in te voeren. Als blijk van onze ambitie om voorop te lopen op het gebied van duurzame zuivelproductie, wordt voor het eerst de melkprijs van de afzonderlijke bedrijven

gekoppeld aan duurzaamheidsactiviteiten en -prestaties. Met de inwerkingtreding van de toeslag in 2023 worden duurzaamheidsacties uit het verleden beloond en toeslag verbeteringen gestimuleerd op basis van punten.

Arla's BoD was nauw betrokken bij de ontwikkeling van het model en het voorstel werd later uitvoerig besproken met de Arla-melkveehouders. De betrokkenheid en ondersteuning die onze coöperatieleden hebben getoond bij het financieel stimuleren van duurzaamheidsacties, zelfs in een tijd van grote onzekerheid, is een bewijs van onze inzet om de standaard in onze sector te zetten.

Het vergoedingsmodel bouwt voort op de zelfde op gegevens gebaseerde en wetenschappelijke benadering van continue verbeteringen die een stevige basis heeft via ons Klimaatcheck-programma. De resultaten van 2022 laten zien dat de gemiddelde CO₂e-uitstoot op eigenaarmelk is teruggebracht tot 1,12 per kilogram melk, vergeleken met 1,15 in het jaar ervoor - wat aantoont dat onze aanpak effectief is en dat we vastberaden zijn om voorop te lopen in waardecreatie en duurzaamheid.

Voor Arla en onze 8.492 melkveehouders was 2022 een jaar dat in het teken stond van inflatie en onzekerheid, maar ondanks deze uitdagende omstandigheden hebben we goede resultaten geboekt en belangrijke stappen voorwaarts gezet op het gebied van duurzaamheid.

Naast het veroorzaken van een humanitaire tragedie verergerde de Russische invasie van Oekraïne de bestaande druk op de wereldmarkten en toeleveringsketens. Dit creëerde een zeer inflatoire en



KRACHTIGE KOERS DOOR DE INFLATIE OM EEN CONCURRERENDE MELKPRIJS VEILIG TE STELLEN

Grote wereldwijde verstoringen met verstrekkende gevolgen voor samenlevingen en economieën kenmerkten opnieuw een jaar. De inflatie, die verder werd aangewakkerd door de inval van Rusland in Oekraïne, en de daaropvolgende energiecrisis maakte het jaar voor Arla nog moeilijker dan de twee voorgaande jaren. Dankzij een wendbare en standvastige uitvoering hebben wij de volatiele omstandigheden het hoofd kunnen bieden en het hele jaar door gezorgd voor opeenvolgende prijsverhogingen in onze vier bedrijfssegmenten.

Onze prestatieprijzen lag 38,8 procent boven het niveau van 2021; een stijging van 39,7 eurocent naar 55,1 eurocent per kilogram. Onze omzet bedroeg 13,8 miljard euro, een stijging ten opzichte van 11,2 miljard

euro in 2021, terwijl het winstaandeel 2,8% bedroeg, binnen onze doelstelling.

De buitengewoon hoge rendementen gedurende het hele jaar ondersteunden onze coöperatieleden in een jaar dat werd gedomineerd door buitengewoon hoge voer-, kunstmest- en energiekosten.

Naarmate de crisis rond de kosten van levensonderhoud in een stroomversnelling kwam, zagen we een aanzienlijke neerwaartse trend in consumentenbestedingen, met name in Europa en Afrika. Mensen bleven merkproducten vervangen door goedkopere producten en gingen minder consumeren. Tegen het eind van 2022 was de Europese zuivelconsumptie binnen retail met zo'n 4-5 procent gedaald ten opzichte van 2021.

Als gevolg hiervan daalde de omzetgroei van onze strategische merken in de Europese en internationale segmenten met respectievelijk 4,2 en 1,2 procent. Toch bleven de volumes boven het niveau van 2019, omdat onze merken een deel van de uitzonderlijke groei die in twee coronajaren werd gerealiseerd, konden vasthouden.

Arla Foods Ingredients bleef sterke prestaties leveren en de wereldwijde omzet in de industrie groeide enorm dankzij de hoge grondstofprijzen.

Zelfs in volatiele tijden blijft onze inzet om duurzame zuivel te leiden groot. Een monumentaal bewijs daarvan was de historische beslissing van onze BoD om een nieuw Vergoedingsmodel voor duurzaamheid te introduceren. Tot 4 eurocent¹ per kilogram melk, wat overeenkomt met een

jaarlijks bedrag van 500 miljoen euro, wordt uitgetrokken om de individuele klimaat- en biodiversiteitsacties van onze coöperatieleden te stimuleren en te belonen.

We zijn erg blij om te zien dat Arla-melkveehouders hun reducties hebben hervat na een gestage ontwikkeling in de afgelopen vier jaar. Met de introductie van de duurzaamheidsvergoeding in 2023 willen we onze scope 3-emissies in de komende jaren versnellen en we kijken ernaar uit om samen te werken met onze klanten om duurzamere zuivelproducten aan te bieden.

In scope 1 en 2 hebben we verdere reducties gerealiseerd, waardoor we op 29 procent uitkomen van onze 63% reductie op weg naar 2030.

2023 zal ongetwijfeld opnieuw een moeilijk jaar worden met een wereldwijd uitdaging economisch klimaat en de aanhoudende gevolgen van de oorlog in Oekraïne die een continue impact hebben op de energiemarkt en toeleveringsketens.

We verwachten dat de balans tussen vraag en aanbod op de zuivelmarkt in de loop van 2023 zal worden hersteld. De grondstofprijzen daarentegen begonnen al tegen het einde van 2022 sterk te dalen. Onze verwachting voor 2023 is een verdere daling op de grondstoffenmarkten.

De crisis rond de kosten van levensonderhoud blijft een uitdaging voor de merken in alle categorieën. We hebben daarom onze verwachtingen iets bijgesteld voor wat betreft het tempo van onze merkgroei en onze efficiëntiedoelstelling.

We blijven ons inzetten om binnen onze winstdoelstelling van 2,8 - 3,2 procent te blijven, en de koers van onze Future26-strategie en ons streven naar toonaangevende duurzame zuivel blijven onverminderd van kracht.

PEDER TUBORGH

CEO van Arla

¹ Maximaal 3 eurocent/kg melk is bestemd voor verdeling over de klimaatthema's van het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid en melkveehouders ontvangen 1 eurocent/kg melk voor het indienen van hun gegevens voor de Klimaatcheck.

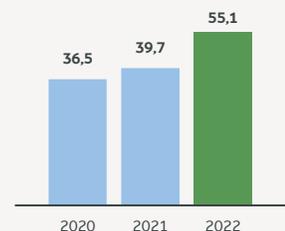


PRESTATIES VAN 2022 IN EEN OOGOPSLAG

F26

Concurrerende melkprijs

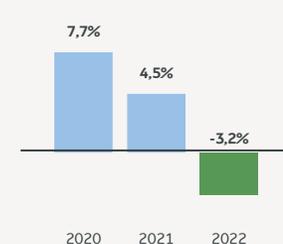
55,1

PRESTATIEPRIJS
EUROCENT/KG

F26

Groei en schaalvoordelen

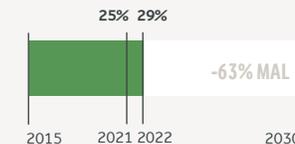
-3,2%

OMZETGROEI DANKZIJ
VOLUME STRATEGISCHE
MERKPRODUCTEN

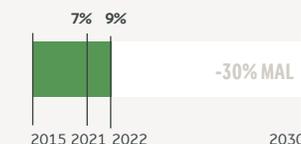
F26

Koploper in duurzame zuivel

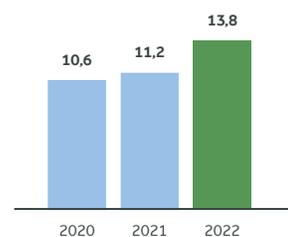
4%p

SCOPE 1- EN 2-EMISSIONS
DALING IN PROCENT-
PUNTEN IN 2022

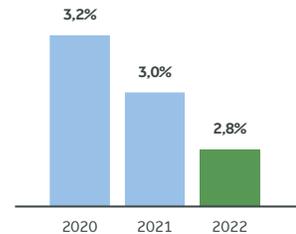
2%p

SCOPE 3-EMISSIONS¹
DALING IN PROCENT-
PUNTEN IN 2022

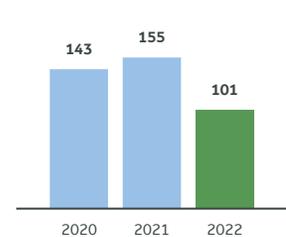
13,8

OMZET
MILJARD EURO

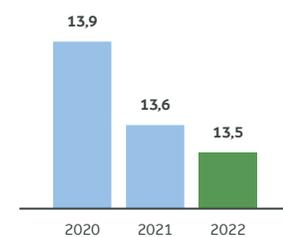
2,8%

WINSTAANDEEL²
OVER DE OMZET

101

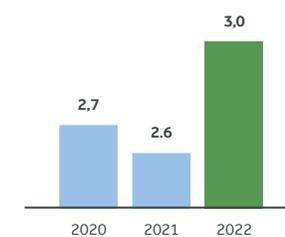
NETTO-EFFICIËNTIE³
MILJOEN EURO

13,5

MELKVOLUME
MILJARD KG

3,0

SCHULDENLAST



F26

Lees meer over onze
merken op pagina
10 en 26..

● Binnen de richtlijnen ○ Buiten de richtlijnen

¹ Per kilogram melk en wei.² Op basis van de winst toegewezen aan de coöperatieleden van Arla Foods amba.³ Tussen 2021 en 2022 hebben we de methoden voor het creëren van efficiëntie gewijzigd, vanwege de start van onze nieuwe strategieperiode. Met de nieuwe strategie introduceerden we ons nieuwe efficiëntieprogramma, Fund our Future. De cijfers van 2022 zijn daarom niet volledig vergelijkbaar met historische cijfers, die gerelateerd zijn aan ons vorige efficiëntieprogramma, Calcium.



VIJFJARIG OVERZICHT

Financiële kerncijfers (in euro mln)	2022	2021	2020	2019	2018
Prestatieprijs					
eurocent/kg eigenaarmelk	55,1	39,7	36,5	36,3	36,0
Resultatenrekening					
Omzet	13.793	11.202	10.644	10.527	10.425
EBITDA	1.001	948	909	837	767
EBIT	529	468	458	406	404
Saldo van vorderingen en schulden	-80	-61	-72	-59	-62
Netto winst	400	346	352	323	301
Winsttoerekening voor het jaar					
Individueel kapitaal	39	42	41	61	-
Gemeenschappelijk kapitaal	74	83	81	123	-
Nabetaling	269	207	223	127	290
Balans					
Totaal activa	8.746	7.813	7.331	7.106	6.635
Vaste activa	4.611	4.668	4.413	4.243	3.697
Vlottende activa	4.135	3.145	2.918	2.863	2.938
Eigen vermogen	3.168	2.910	2.639	2.494	2.519
Langlopende verplichtingen	2.915	2.446	2.296	2.304	1.694
Kortlopende verplichtingen	2.663	2.457	2.396	2.308	2.422
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.986	2.466	2.427	2.362	1.867
Netto werkkapitaal	1.442	810	679	823	894
Kasstroom					
Kasstroom uit operationele activiteiten	184	780	731	773	649
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-443	-482	-488	-571	-432
Vrije kasstroom	-259	298	243	202	217
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	269	-330	-293	-136	-191
Investerings in materiële vaste activa	-373	-452	-478	-425	-383
Aankoop van ondernemingen	-	-	-	-168	-51

Financiële kerncijfers

(in euro mln)

Financiële ratio's

	2022	2021	2020	2019	2018
Winstdeelname	2,8%	3,0%	3,2%	3,0%	2,8%
EBIT-marge	3,8%	4,2%	4,3%	3,9%	3,9%
Schuldenlast	3,0	2,6	2,7	2,8	2,4
Interest-coverage ratio	19,6	23,7	16,8	12,0	14,9
Eigenvermogensaandeel	35%	37%	35%	34%	37%

Instroom van rauwe melk (mln kg)

	2022	2021	2020	2019	2018
Instroom van coöperatieleden in Denemarken	4.945	4.952	5.011	4.988	4.986
Instroom van coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	3.305	3.306	3.303	3.261	3.227
Instroom van coöperatieleden in Zweden	1.822	1.838	1.844	1.806	1.844
Instroom van coöperatieleden in Duitsland	1.663	1.681	1.731	1.717	1.779
Instroom van coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	759	741	749	731	732
Instroom van overige landen	961	1.128	1.231	1.323	1.457
Totale instroom van rauwe melk	13.455	13.646	13.869	13.826	14.025

Aantal coöperatieleden

	2022	2021	2020	2019	2018
Coöperatieleden in Zweden	2.108	2.236	2.374	2.497	2.630
Coöperatieleden in Denemarken	2.105	2.274	2.357	2.436	2.593
Coöperatieleden in Duitsland	1.429	1.497	1.576	1.731	1.841
Coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	2.053	2.127	2.241	2.190	2.289
Coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	797	822	858	905	966
Totaal aantal coöperatieleden	8.492	8.956	9.406	9.759	10.319

Milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens

	2022	2021	2020	2019	2018
Voortgang CO ₂ e-emissiereductie (van scope 1 en 2) richting 2030 marktgeoriënteerd	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e scope 3 van eigenaarmelk (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e-scope 3 per kg melk en wei (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
Voortgang CO ₂ e-emissiereductie doelstelling (scope 3 per kg melk en wei) richting 2030	-9%	-7%	-7%	-7%	-7%
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190
Genderdiversiteit binnen de Board of Directors	25%	13%	13%	13%	12%



HOOGTE- PUNTEN VAN 2022

2022 STOND IN HET TEKEN VAN INFLATIE, ONZEKERHEID EN TRAGISCHE GEOPOLITIEKE GEBEURTENISSEN, ZOALS DE OORLOG IN OEKRAÏNE. TIJDENS DE STORM HEBBEN WE NIET STILGESTAAN, MAAR HARD GEWERKT OM ONS AAN TE PASSEN EN HET TEMPO VAN ONZE DUURZAAMHEIDSTRANSITIE HOOG TE HOUDEN.

GROEI VAN ARLA PROTEIN IN UITDAGENDE MARKTOMSTANDIGHEDEN

Natuurlijk, eiwitrijk en suiker- en vetarm: Arla Protein was zeer succesvol in 2022. Met Arla Protein richten we ons niet op de professionele of fanatieke sporters, maar op alle consumenten met een actieve levensstijl en met alle vormen, maten en achtergronden. Door de nadruk te leggen op de voedende kracht van eiwitten naast heerlijke producten, zoals zuivelhoudende dranken en pudding, heeft Arla Protein succes geboekt bij de consument en in 2022 een volumegroei van 48.9% bereikt.



ARLA VERHOOGT DE MELKPRIJS VOOR MELKVEEHOUDERS IN 2022

In een uitzonderlijk moeilijk jaar voor zuivelproductie zijn we erin geslaagd om in 2022 de melkprijs voor onze melkveehouders gedurende 10 maanden te verhogen. De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs bedroeg 52,0 eurocent/kg melk in 2022 tegenover 37,0 eurocent/kg in 2021. Onze prestatieprijs, die de waarde meet die we toevoegen aan eigenaarmelk, steeg naar 55,1 eurocent/kg melk vergeleken met 39,7 eurocent/kg in 2021. De ongekende stijgingen werden voornamelijk veroorzaakt door prijsstijgingen, zowel voor grondstoffen als merkproducten. Ondertussen stegen ook de productiekosten in de bedrijven aanzienlijk, waardoor de marges van onze melkveehouders onder druk kwamen te staan.

52,0

EUROCENT/KG

Gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs

Lees meer op pagina 15

NIEUW VERGOEDINGSMODEL BELOONT DUURZAAMHEID-SACTIES BINNEN DE BEDRIJVEN

We introduceerden een duurzaamheidsvergoeding voor onze coöperatieleden om ze te stimuleren en ondersteunen bij het financieren van de vereiste acties die nodig zijn om de emissiereductiedoelstelling voor 2030 te halen. We reserveerden tot 3 eurocent per kilogram melk voor huidige en toekomstige duurzaamheidsacties, bovenop de bestaande 1 EUR-cent voor het indienen van gegevens voor de Klimaatcheck. Op basis van ons huidige melkvolume komt dit overeen met 500 miljoen euro per jaar. Het model is een puntensysteem waarbij melkveehouders punten kunnen verzamelen op basis van hun activiteiten voor de 19 verschillende klimaatthema's van het model.



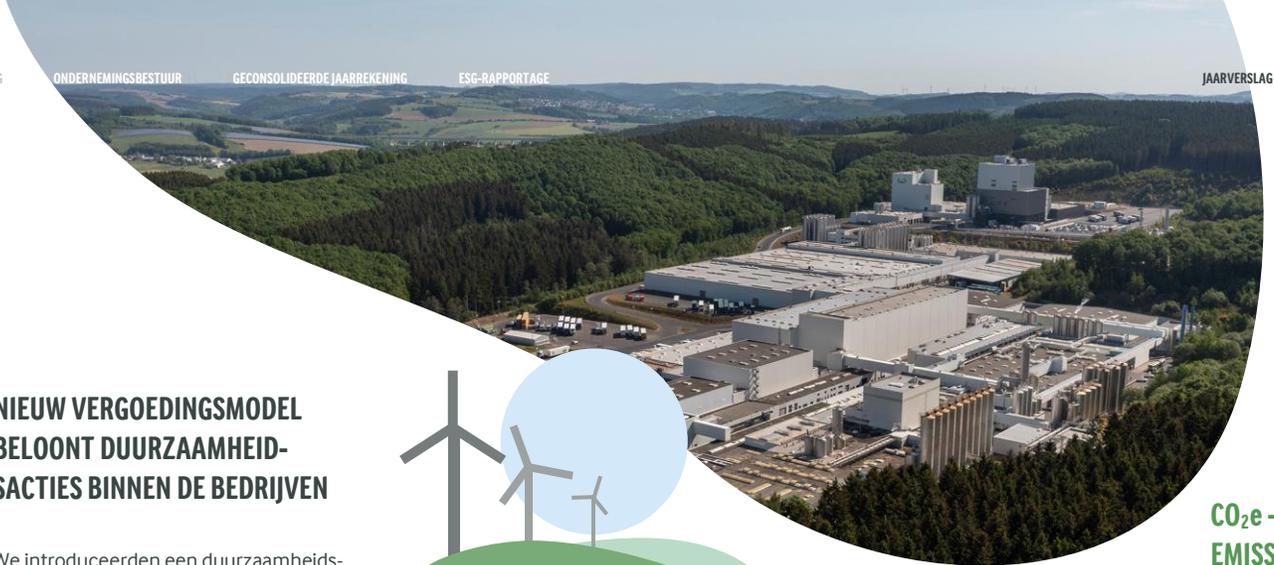
Lees meer op pagina 36



ARLA ONDERTEKENT 10-JARIGE KOOVEREENKOMST VOOR WINDENERGIE

In januari stelde Arla zich ten doel om voor eind 2025 100 procent groene stroom te gebruiken in Europa. In september hebben we dit doel in Denemarken bereikt met onder andere een 10-jarige stroomafname-overeenkomst. In de loop van de tienjarige overeenkomst levert de groene energie van de windturbines een jaarlijkse besparing op van 58.000 ton CO₂e, wat overeenkomt met 8 procent van onze totale CO₂e-voetafdruk in scope 1 en 2.

Lees meer op pagina 37



CO₂e- EMISSIEREDUC- TIES MELKVEEHOU- DERIJEN

In de afgelopen jaren hebben we onze duurzaamheidsacties versneld om voor eind 2030 onze doelstelling van 30 procent¹ CO₂e-emissiereductie in scope 3 te bereiken. In 2022 zagen we de eerste resultaten: we slaagden erin de scope 3-emissies in dat jaar met 2 procentpunten te verlagen en in totaal met 9% ten opzichte van het basisniveau van 2015.

OPENING VAN ARLA'S GROOTSTE INVESTERING IN PRODUCTIELOCATIES – DE POEDERTOREN IN PRONSFELD

In 2022 heeft Arla officieel een nieuwe productielocatie geopend bij de Duitse zuivelfabriek in Pronsfeld. Deze uitbreiding is onze grootste investering in zuivelproducties ooit en speelt een belangrijke rol om aan de toenemende internationale vraag naar duurzame, betaalbare en voedzame zuivelproducten te voldoen. Arla heeft 190 miljoen euro geïnvesteerd in de uitbreiding van de zuivelfabriek in Pronsfeld, voor een toename van de productie van met name melkpoeder. De uitbreiding draagt bij tot de verwachte jaarlijkse omzetgroei van onze strategische merken op internationaal niveau, in lijn met onze vijfjarenstrategie Future26.

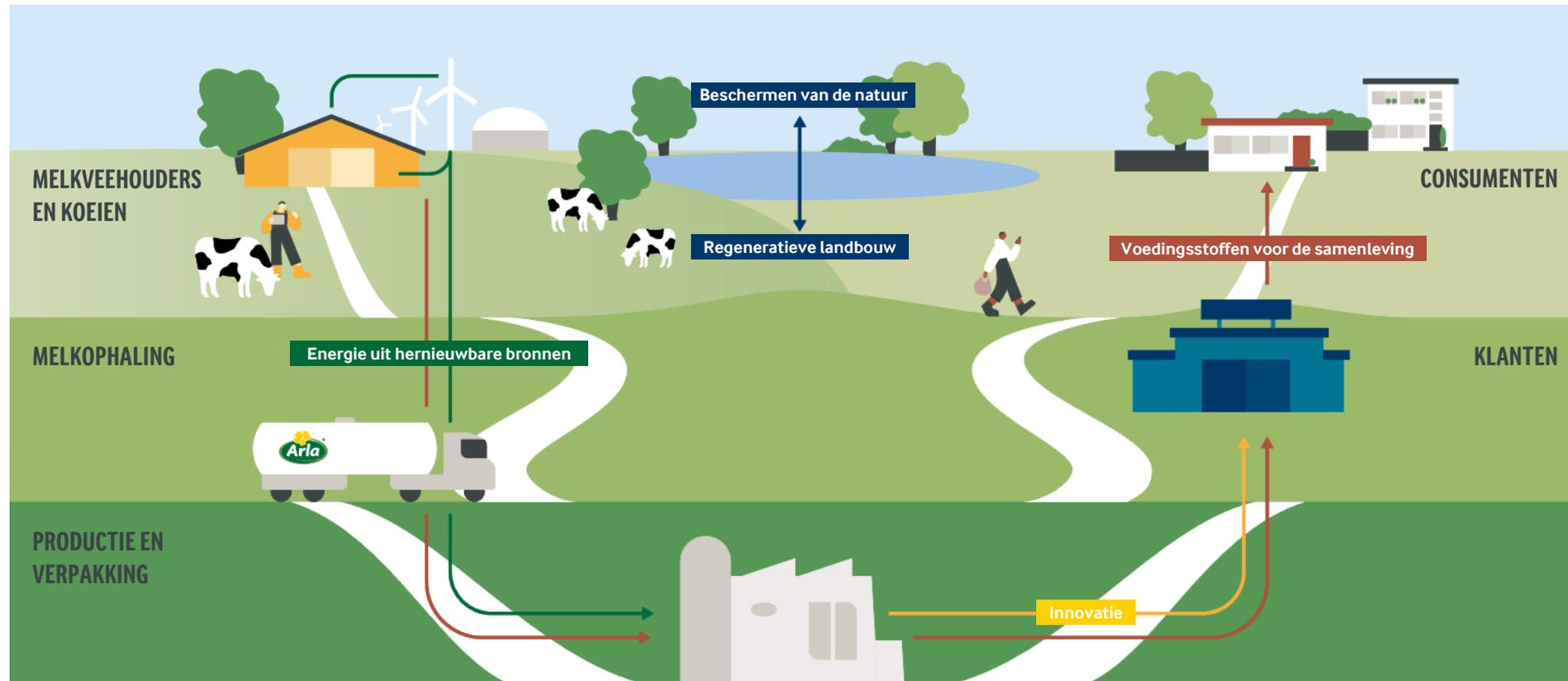
Lees meer op pagina 16

¹ per kg melk en wei



ZO CREËREN WIJ WAARDE

ONS BEDRIJFSMODEL



Melkveehouders en koeien

We hebben 8.492 melkveehouders, die verantwoordelijk zijn voor meer dan 1,5 miljoen koeien, en die er alles aan doen om op duurzame wijze zuivel te produceren en tegelijkertijd het welzijn van de koeien en de natuur in hun omgeving te beschermen. Onze melkveehouders worden nu ook financieel gestimuleerd om hun CO₂e-voetafdruk te verkleinen. Lees meer op pagina 35.

Melkophaling

We halen jaarlijks zo'n 13,5 miljard kilogram rauwe melk op, voornamelijk bij onze melkveehouders in zeven landen. We voegen waarde toe aan eigenaarmelk door innovatie, marketing en branding. De winst wordt verdeeld onder de coöperatieleden via de melkbetaling.

Productie en verpakking

We verwerken melk op 60 productielocaties. We produceren jaarlijks 6,8 miljard kilogram gezonde en voedzame zuivelproducten. Met onze productie- en verpakingslocaties creëren we banen in verschillende landen ter wereld. Wij bieden onze medewerkers veilige werkomstandigheden en een eerlijk loon. Onze productielocaties hebben hun uitstoot sinds 2015 elk jaar verminderd en onze merkverpakkingen zijn voor 93 procent ontworpen voor recycling.

Lees meer op pagina 43.

Klanten

Wij verkopen onze producten in 144 landen aan honderden verschillende klanten, voornamelijk supermarktketens. Een goede samenwerking en werken aan het gemeenschappelijke doel om consumenten een uitstekende service te bieden en tegelijkertijd de ecologische voetafdruk van boodschappen te doen verlagen, is de sleutel tot ons succes.

Consument

Wij voorzien miljoenen mensen van voeding. Onze gezondheidsstrategie is gericht op gezonde productinnovaties, het inspireren tot goede eetgewoonten en het verbeteren van de toegang tot betaalbare voeding voor consumenten met een laag inkomen.



FUTURE 26 - ONZE STRATEGIE

OP EEN NATUURLIJKE WIJZE GEZONDHEID EN INSPIRATIE IN DE WERELD BRENGEN

Bouwen aan de toekomst van zuivel

De zuivelsector bevindt zich op een beslissend moment. Wereldwijd neemt de vraag naar zuivel toe, maar het verandert ook. Voedingskeuzes worden bepaald door het streven naar duurzaamheid, terwijl er ook een omslag nodig is om slechte voeding en ondervoeding een halt toe te roepen. Ons voedingsstelsel moet opnieuw worden bekeken en met onze Future26-strategie willen we onderdeel zijn van de oplossing.

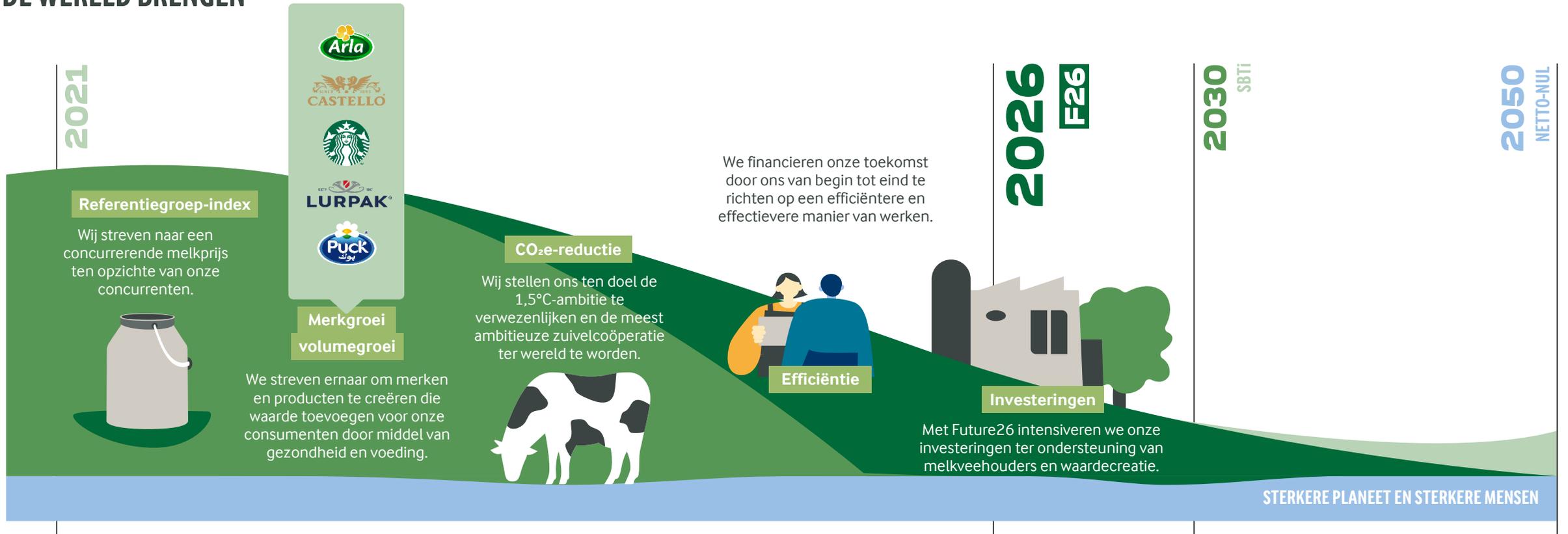
2026 Onze nieuwe strategie biedt antwoorden op de vraag hoe we een gezonde, duurzame groei van ons bedrijf kunnen garanderen. In het eerste jaar van onze Future26-strategie boekten we veel vooruitgang met onze doelstellingen. Belangrijke stappen in ons duurzaamheidstraject waren onder meer de versnelde overstap naar groene stroom in onze Europese productielocaties en de ontwikkeling van ons Vergoedingsmodel voor duurzaamheid. Op het gebied van waardecreatie hebben we goede prestaties geleverd in een aantal van onze voornaamste

groeimarkten en in onze activiteiten op het gebied van foodservice en ingrediënten (AFI). Merkvolumes hadden echter vooral in Europa te lijden onder de ernst van de kosten van het levensonderhoud.

2030 Samen met onze 8.492 melkveehouders zetten we ons in om bij te dragen aan de doelstelling van het Klimaatakkoord van Parijs om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 °C.

Onze emissiereductiedoelstellingen voor 2030 zijn goedgekeurd door het Science Based Target-initiatief en afgestemd op de klimaatwetenschap. Lees meer op pagina 34.

2050 Het is onze ambitie om in onze hele waardeketen netto klimaatneutraal te zijn.



PRESTATIEOVERZICHT



ARLA®
PROTEIN



Ondanks prijsverhogingen kende ons submerk Arla® Protein een uitzonderlijke volumegroei van 48,9 procent in 2022.



WENDBAARHEID OM TE NAVIGEREN IN EEN VOLATIELE MARKT



TORBEN DAHL NYHOLM

CFO van Arla

Bn 2022 domineerden inflatie en volatiliteit de hele toeleveringsketen van zuivel. Een stagnerende wereldwijde melkvoer in combinatie met een gelijkblijvende vraag dreef de prijzen op tot recordhoogten. De oorlog in Oekraïne versnelde de inflatoire druk uit het tweede kwartaal en zorgde voor aanzienlijke volatiliteit en onzekerheid op de markten, waardoor de kosten in de bedrijven, productie en logistiek verder stegen. Ondertussen veranderden de gewoonten van de consument terug naar de situatie van voor de pandemie, met minder thuisconsumptie, wat onze merkvolumes in de detailhandel drukte, maar de groei van de merkvolumes in de foodservicesector versnelde.

Wij hebben de uitdagingen het hoofd geboden met een daadkrachtige uitvoering en ons aangepast aan de veranderende

marktomstandigheden. Als gevolg daarvan steeg onze gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs met 40,5 procent ten opzichte van 2021, van 37,0 EUR-cent/kg tot 52,0 EUR-cent/kg, een zeer welkome steun voor onze melkveehouders in tijden van stijgende kosten voor voer, kunstmest en energie. Onze inkomsten bedroeg EUR 13,8 miljard tegenover EUR 11,2 miljard in 2021. Deze stijging werd vooral veroorzaakt door de prijzen.

De inkomsten in 2022 waren het gevolg van ongekend hoge marges op basisproducten die, in combinatie met de hoge productiekosten, de retail- en foodservicesmarges onder druk zetten.

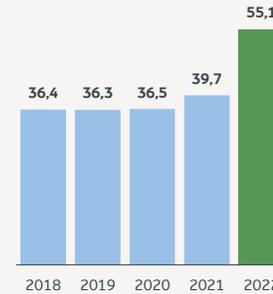
In 2022 begonnen bepaalde negatieve economische en maatschappelijke veranderingen die de ontwikkeling van onze sector in de komende jaren zullen bepalen. 2023 en 2024 beloven opnieuw moeilijke jaren te

worden. Economische vertraging en vooral een verminderde koopkracht kunnen een negatieve invloed hebben op de categorie-groei in de detailhandel en ook op de grondstofprijzen.

We hebben er vertrouwen in dat de koers die we in onze Future26-strategie hebben uitgestippeld de juiste is en wij zetten ons volledig in om onze strategische ambities te verwezenlijken. Om het succes van onze strategie te garanderen, moeten wij wel flexibel kunnen inspelen op externe trends. Daarom hebben wij onze strategische verwachtingen over het tempo van de omzet-groei en de efficiëntie bijgesteld, maar wij verwachten dat het groeitempo vanaf 2024 weer zal toenemen. Lees meer op pagina 25.

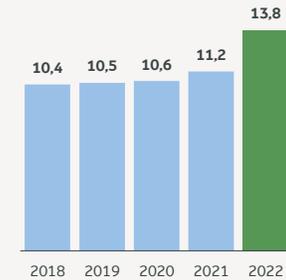
55,1

PRESTATIEPRIJS
EUR-CENT/KG



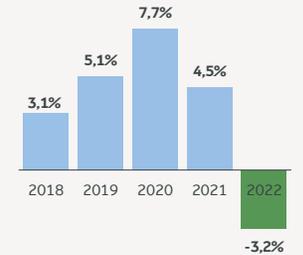
13,8

OMZET x EUR 1 miljard



-3,2%

STRATEGISCHE MERKEN
VOLUME-GEDEVEN
OMZETGROEI



4%p

SCOPE 1+2 EMISSIEREDUCTIE
IN 2022



2%p

SCOPE 3 EMISSIEREDUCTIE
IN 2022





OVERZICHT EXTERNE MARKT

ALS WERELDWIJDE ONDERNEMING WORDT ARLA GECONFRONTÉERD MET DE VOLATILITEIT VAN DE EXTERNE MARKT. HIERONDER VATTEN WE SAMEN HOE EXTERNE KRACHTEN DE MARKT HEBBEN GEVORMD WAARIN WE ACTIEF ZIJN.

Verschillende trends en factoren verhoogden de inflatie

De oorlog in Oekraïne, stijgende energie- en voedselprijzen en een verstoorde balans tussen vraag en aanbod na Covid-19 creëerden een inflatie die hoger was dan we de afgelopen decennia hadden gezien. Covid-19-beperkingen werden in het grootste deel van de wereld opgeheven, maar de Chinese economie leed nog steeds onder het strenge “zero Covid”-beleid, dat begin 2023 werd opgeheven.

In Europa werd de inflatie vooral aange wakkerd door moeilijke toeleveringsketens en hoge energieprijzen als gevolg van de oorlog in Oekraïne en werd het hardst getroffen door de prijsstijgingen. Op de markten buiten Europa werd de inflatie meer veroorzaakt door de nog steeds stijgende vraag als gevolg van de economische opleving na Covid-19, en het aanbod dat moeite had om aan deze toegenomen vraag te voldoen. Het effect van deze trends op de prijzen was minder dramatisch.

Europa werd het zwaarst getroffen door de inflatie

Terwijl de oorlog tragisch leed en verwoesting aanrichtte in Oekraïne, had de oorlog in Europa ook ernstige economische gevolgen voor de hele regio. De EU is een van de economieën die het meest zijn blootgesteld aan de oorlog vanwege de geografische nabijheid van Oekraïne en de grote afhankelijkheid van de invoer van fossiele brandstoffen uit Rusland en Oekraïense landbouwproducten. Sancties om de Russische agressie een halt toe te roepen veroorzaakten een sterke stijging van de energieprijzen, waardoor de inflatie, die al een opwaartse trend vertoonde door de verhoogde economische activiteit na de opheffing van de beperkingen van Covid-19, verder steeg.

De inflatie in de eurozone steeg in 2022 met 9,2 procent. Tegen het einde van het jaar nam de stijging echter af doordat de energiemarkten tot rust kwamen toen de gasreserves in heel Europa voldoende bleken om de productie op gang te houden. De stijging van de voedsel- en landbouwproductprijzen werd slechts enigszins afgeremd door de opening van de veilige graancorridor en de recordhoogten in de Zwarte Zee tijdens de zomer.

De productiekosten op Europese zuivellocaties kregen ook te maken met inflatie en tekorten, waardoor de prijzen voor verpakkingen en ingrediënten, maar vooral voor energie stegen (de gemiddelde prijs van aardgas steeg met 143 procent ten opzichte van 2021).

Economische vertraging aan de horizon

Om de inflatie af te remmen verhoogden centrale banken over de hele wereld de rente in 2022. Deze ontwikkelingen leidden tot een vertraging van de economische activiteit, die tegen het einde van het jaar versnelde. Als gevolg daarvan verminderde de koopkracht van huishoudens in economieën wereldwijd. De wereldwijde groei van het BBP kromp van 6,0 procent in 2021 naar 3,4 procent in 2022.

Inflatie beïnvloedde de vraag naar hoogwaardige levensmiddelen

De inflatie treft de consumenten met enige vertraging in vergelijking met bedrijven die rechtstreeks aan het effect van de inflatie zijn blootgesteld, en daarom zijn de boodschappenbudgetten in de eerste drie kwartalen van 2022 niet significant gekrompen. Meer prijsgevoelige kopers begonnen echter hun koopgedrag te veranderen en gingen vanaf de tweede helft van het jaar over op goedkopere producten. Deze trend versnelde richting het einde van het jaar.

De langzaam materialiserende effecten van de inflatie in de retailmarkt gingen gepaard met de normalisering van de consumptie in Europa na Covid-19, wat leidde tot een daling van de zuivelconsumptie in retail met ongeveer 4-5% op jaarbasis. Boter en smeerbare producten, waarnaar veel vraag was tijdens de thuiskooktrend als gevolg van Covid-19, werden het hardst getroffen en daalden met 7,0% ten opzichte van 2021.

Aan de andere kant leefde het foodservice-segment weer op doordat de consumptie weer geld ging uitgeven aan buitenshuis eten. Als gevolg daarvan benaderde de consumptie in 2022 het niveau van voor de pandemie, met een lichte vertraging in het laatste kwartaal.

Een stagnerend aanbod dreef de prijzen van zuivelgrondstoffen omhoog

Terwijl de vraag naar zuivelproducten in het algemeen gedurende het grootste deel van 2022 wereldwijd op peil bleef, kampten belangrijke zuivelproducerende regio's in Europa, Oceanië en Zuid-Amerika met hoge inputkosten, slecht weer en marge-erosie, waardoor het melkaanbod stagneerde.

Omdat het aanbod ten opzichte van 2021 niet steeg zoals verwacht, stegen de grondstofprijzen sterk in de eerste helft van 2022. In de tweede helft keerde de trend langzaam, toen de vraag afnam en we de eerste tekenen van een productie- verhoging zagen. In Europa stegen de prijzen voor Goudse kaas met 47,2 procent en de prijzen voor magere melkpoeder met 37,5 procent ten opzichte van 2021.

9,2%

Gemiddelde inflatie in de eurozone

2021: 5,0%

Bron: Eurostat

Aanzienlijk gestegen landbouw- en productiekosten

De prijzen van alle belangrijke productiemiddelen voor melk, zoals voer, kunstmest, brandstof en energie stegen explosief in 2022, wat de marges van melkveehouders drukte. De prijzen piekten in het derde kwartaal en gingen iets dalen toen Rusland een veilige doorgang verleende voor landbouwproducten uit Oekraïne via de Zwarte Zee. De onzekerheid over de toegang tot landbouwproducten en het risico van energietekorten of verdere prijsstijgingen bleef echter groot.

Melkveehouders over de hele wereld hebben ook te maken met toenemende onzekerheid over mogelijke klimaatgerelateerde regelgeving die gericht is op emissies van landbouwactiviteiten. Vooral in Europa zijn veel melkveehouders al proactief begonnen met hun duurzame

transformatie, wat hogere kosten met zich meebrengt voor de bedrijven, omdat duurzaamheidsinitiatieven op lange termijn weliswaar financiële voordeel oplevert, maar gepaard gaan met investeringskosten.

De melkprijzen op melkveehouderijen compenseerden de hogere kosten

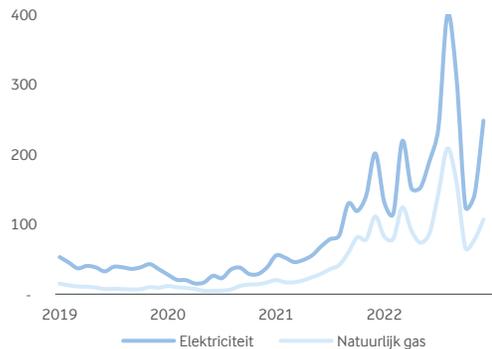
Door het verstoorde evenwicht tussen vraag en aanbod in zuivel stegen de melkprijzen in de bedrijven in 2022 aanzienlijk in alle belangrijke regio's waar zuivelproductie plaatsvindt. In de EU-27 stegen de gemiddelde melkprijzen in de bedrijven met 40,2 procent ten opzichte van 2021. Hogere melkprijzen hielpen de kostenstijgingen voor de melkveehouders te compenseren en leidden tot een langzame

stijging van het melkaanbod tegen het einde van het jaar.

Vanuit Arla gezien daalde de totale melkproductie van 13,6 naar 13,5 miljard kilogram. Deze daling was zowel afkomstig van eigenaarmelk als gecontracteerde melk van derden. De grootste daling, met 14,8 procent, deed zich voor bij de volumes niet-eigenaarmelk, als gevolg van een verminderde aanvoer in het Verenigd Koninkrijk en Nederland. In onze coöperatielanden daalden de melkvolumes het meest in Duitsland (1,1 procent) en Zweden (0,8 procent).

Prijzen voor aardgas en elektriciteit

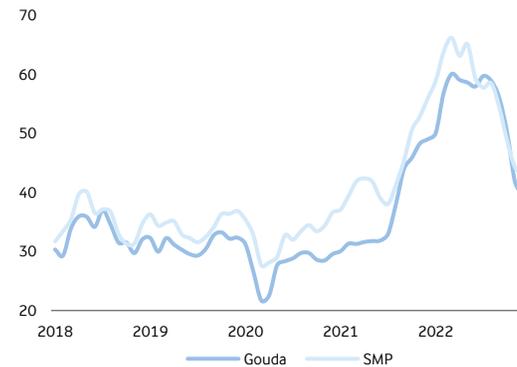
EUR per MWh



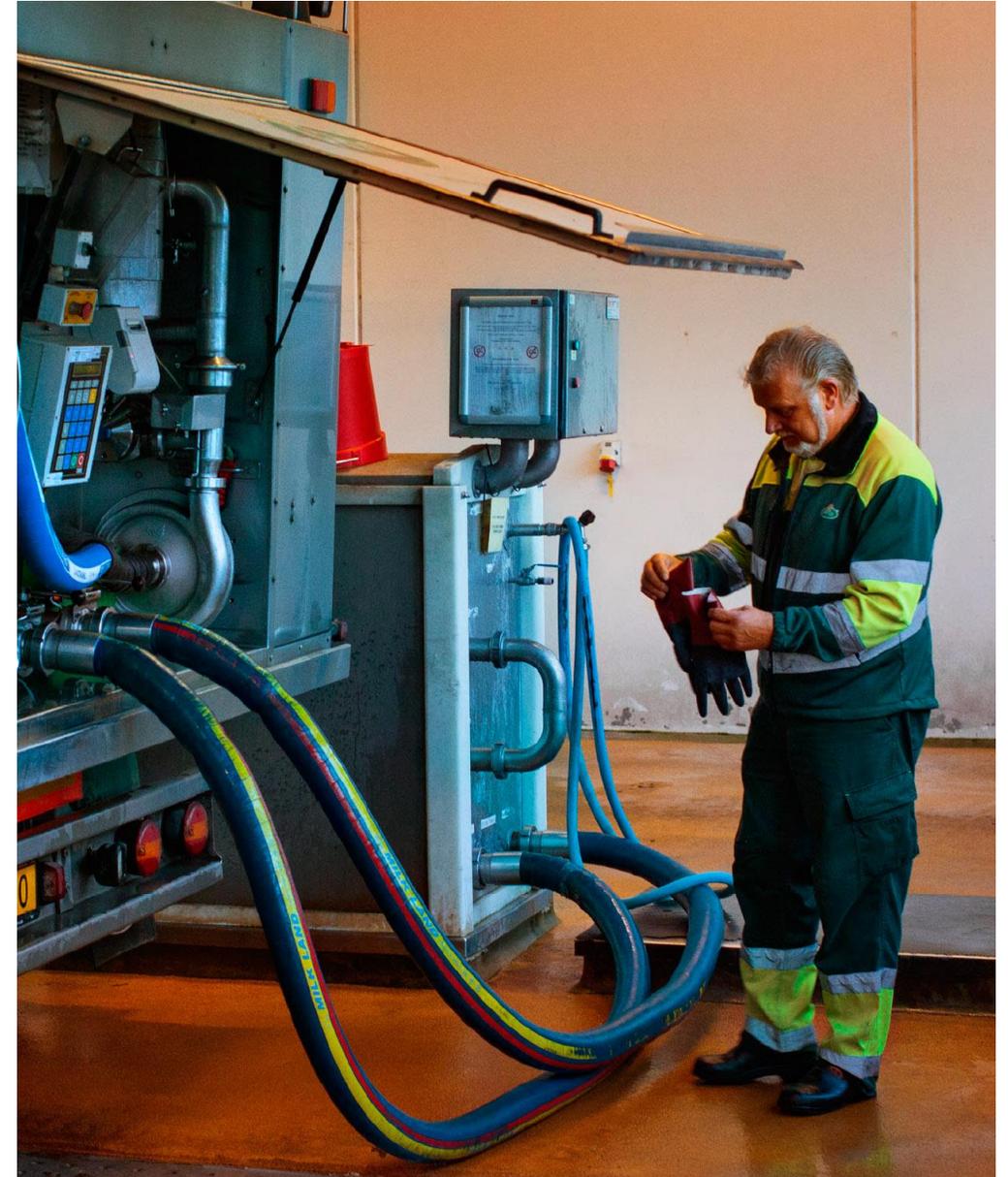
Bron: Nord Pool Group

Grondstofprijzen

(EUR-cent/kg, equivalent melkgebruik)



Bron: GDT

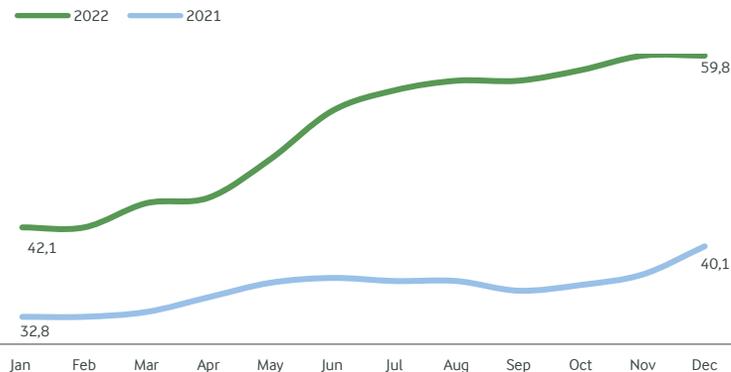




PRESTATIEOVERZICHT

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

Gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs voor onze melkveehouders
EUR-cent/kg melk



Aanzienlijke melkprijsstijging door grondstofprijzen en een gedegen bedrijfsvoering

De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs van Arla steeg naar 52,0 EUR-cent/kg in 2022 vergeleken met 37,0 EUR-cent/kg vorig jaar, wat een stijging is van 40,5 procent. Onze gemiddelde prestatieprijs, die de waarde meet die Arla toevoegt aan elke kilogram eigenaarmelk was 55,1 EUR-cent/kg, een stijging van 38,8 procent ten opzichte van 2021 (van 39,7 EUR-cent/kg).

Deze ongekende verhogingen waren vooral het gevolg van de stijgingen van grondstofprijzen en de stevige uitvoering van prijsverhogingen in alle kanalen om de marges terug te winnen.

Prijsverhogingen waren noodzakelijk om onze coöperatieleden te compenseren voor de stijgende productiekosten en ervoor te zorgen dat ze kunnen investeren in een duurzame transformatie.

Onze bedrijfskosten exclusief rauwe melk zijn ook gestegen, van EUR 5.599 miljoen in 2021 tot EUR 6.175 miljoen, als gevolg van de inflatie op energieprijzen, ingrediënten en verpakkingen.

Ons transformatie- en efficiëntieprogramma, Fund our Future, heeft ook bijgedragen aan de prestatieprijs met nettobesparingen van 101 miljoen euro.

Omzetgroei door hogere prijzen

In 2022 steeg de omzet met 23 procent tot EUR 13,8 miljard vergeleken met EUR 11,2 miljard in 2021, waarbij een groot deel van de stijging in de tweede helft van het jaar plaatsvond. De omzetgroei was bijna uitsluitend te danken aan prijsstijgingen. Het lage aanbod en de gestage vraag dreven de grondstofprijzen op, terwijl de stijging van de detailhandelsprijzen het gevolg was van inflatie en gestegen productiekosten.

De prijzen droegen positief bij aan de stijging van de omzet met EUR 2.713 miljoen. De licht dalende merkvolumes hadden een negatief effect van EUR 281 miljoen op de omzet, terwijl het valuta-effect een positief resultaat van EUR 159 miljoen opleverde.

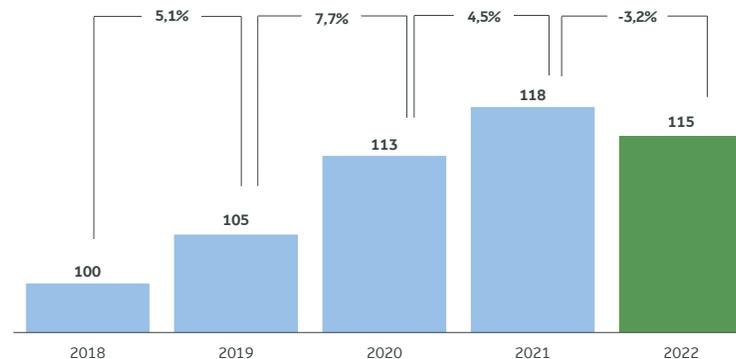
Marktomstandigheden zetten retailmarges onder druk

In de afgelopen jaren van bijna constant crisismanagement heeft Arla laten zien dat we met onze gevarieerde en evenwichtige portefeuille goed voorbereid zijn op een volatiele markt. Terwijl de consumptie van merkproducten tijdens de Covid-19-pandemie aanzienlijk toenam, waardoor onze merkvolumes groeiden, zetten de markten voor zuivelgrondstoffen in de huidige marktsituatie de retailmarges en verkoopvolumes onder druk als gevolg van hogere retailprijzen. Dit werd vooral veroorzaakt door de gestegen kosten van melk en de algemene wereldwijde inflatie die de kosten van energie, ingrediënten en verpakkingen deed toenemen.

Ook onze merkvolumes die via de detailhandel worden verkocht, kwamen in 2022 onder druk te staan. Daling met 3,2 procent (zie details op pagina 17). De detailhandelsvolumes daalden met 7,4 procent, terwijl de omzet van merkproducten in de detailhandel met 11,4 procent steeg.

2022 was een uitdagend jaar voor e-commerce van supermarkten in heel Europa, maar we zijn er toch in geslaagd de omzet conform de verwachtingen met 1,5% te laten groeien. Intussen daalden de via e-commerce verkochte volumes als gevolg van kopers die minder kopen en enkele penetratieverliezen.

F26 Omzetgroei 2018 dankzij volume strategische merkproducten, geïndexeerd naar 2018 (procent)





Ons foodservicekanaal leefde weer op na Covid-19

Na meer dan twee jaar beperkte toegang tot restaurants en cafés door de Covid-19-pandemie bloeiden onze foodservice-activiteiten weer op in de heropende eetgelegenheden. We wisten zakelijke kansen te benutten in een aantrekkelijke markt door een sterke levering, key account management en slagvaardigheid. Onze foodserviceactiviteiten behaalden een volumegroei van 9,2 procent, tegenover 8,0 procent in 2021. De omzet steeg met 31,5 procent.

Fund our Future-besparingen op schema

De volatiliteit van de externe omgeving, met name de schommelingen in de beschikbaarheid van rauwe melk, zetten ons transformatie- en efficiëntie-programma Fund our Future onder druk. Wij hebben echter de verwachte nettobesparingen van

EUR 101 miljoen gerealiseerd, voornamelijk door een betere prestatie in commerciële efficiëntie, de internationale productiviteit van toeleveringsketens en door lagere marketinguitgaven.

Emissiereducties op schema

Onze emissiereductieprogramma's leverden in 2022 de verwachte reducties op.

Onze emissies in scope 1 en 2 daalden met 4 procentpunt in 2022, en in totaal met 29 procent ten opzichte van ons uitgangspunt in 2015. Ons duurzaamheidsprogramma bood onze 60 locaties en logistieke centra een door leveranciers gestuurde beoordeling aan om na te gaan hoe er in 2022 prioriteit kan worden gegeven aan enkele quick wins en hoe deze kunnen worden uitgevoerd, zoals het isoleren van leidingen, het vervangen en

upgraden van pompen en het vervangen van gloeilampen door ledlampen. Met deze initiatieven werd zowel CO₂e bespaard als bijgedragen tot een efficiënter energieverbruik. Lees meer op pagina 41.

Onze scope 3-emissies werden met 2 procentpunten per kg melk en wei verminderd, en in totaal met 9 procent ten opzichte van onze uitgangssituatie in 2015. Deze vermindering is het resultaat van de consequent versnelde duurzaamheidsacties van onze melkveehouders op de bedrijven. Lees meer over hoe onze melkveehouders hun emissies verminderen op pagina 36. In 2022 zetten we een gewaagde stap om nog meer tastbare acties op de bedrijven aan te moedigen toen we ons vergoedingsmodel voor duurzaamheid aankondigden, waarin melkveehouders met maximaal 3 EUR-cent per kg melk worden beloond voor hun duurzaamheidsacties op 19 klimaatonderwerpen. Lees meer op pagina 35.

Nettowinst binnen streefbereik

In 2022 behaalde Arla een nettowinst¹ van EUR 382 miljoen, of 2,8 procent van de omzet, wat aan de onderkant van onze doelzone van 2,8-3,2 procent ligt. De winst was het gevolg van ongekend hoge marges op basisproducten die, in combinatie met de hoge productiekosten, de retail- en foodservicemarges onder druk zetten.

Overige resultaten beïnvloed door rentetarieven en energieprijzen

De overige resultaten bedroegen EUR 156 miljoen, tegenover EUR 171 miljoen vorig jaar. De inkomsten van EUR 156 miljoen bestonden uit positieve waardeaanpassingen van afdekkings-instrumenten ten bedrage van EUR 225 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door negatieve

waardeaanpassingen van in vreemde valuta gewaardeerde netto activa (omrekeningseffect) ten bedrage van EUR 48 miljoen. De toegenomen waarde van onze hedging-instrumenten, die onze toekomstige rente- en energiekosten op een bepaald niveau veiligstellen, was het gevolg van aanzienlijke stijgingen van het algemene renteniveau en de marktkosten voor energie.

Sterke financiële positie

In 2022 had Arla een sterke positie en we behielden onze solide financiële positie in een volatiele markt. Onze leverage kwam uit op 3,0. Hoewel hoger dan vorig jaar (2,6), ligt het nog steeds ruim binnen ons streefbereik van 2,8-3,4. Dit kwam voornamelijk door een hoger niveau van de netto rentedragende schuld als gevolg van meer vastgelegde middelen in netto werkkapitaal, terwijl de EBITDA op hetzelfde niveau bleef.

Het hogere renteniveau heeft geresulteerd in een hogere waarde van renteswapinstrumenten. Het heeft ook geleid tot een kleinere berekende financiële speelruimte voor de uitgevoerde test op bijzondere waardevermindering van goodwill. Met een kleinere financiële speelruimte werden onze goodwillposities zorgvuldig bewaakt en de ondersteunende business cases gedurende 2022 beoordeeld, wat niet heeft geleid tot waardeverminderingen. Ten slotte heeft de gestegen rente geresulteerd in een lagere contante waarde van de bruto pensioenverplichtingen. Aangezien het merendeel van onze pensioenverplichtingen wordt afgedekt door overeenkomstige pensioenactiva met een vergelijkbaar risicoprofiel, belandden onze netto pensioenverplichtingen op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Kasstroom onder druk door hoog netto werkkapitaal

Het netto werkkapitaal steeg van 810 miljoen euro vorig jaar naar 1.442 miljoen euro, een stijging van 78%, voornamelijk door de hogere melkprijs voor onze coöperatieleden en de gestegen kosten, met name binnen de productie (verpakking, ingrediënten, energie), grotendeels als gevolg van inflatie.

Deze stijging had een negatief effect op zowel onze operationele kasstroom als onze netto rentedragende schuld. De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten daalde naar 184 miljoen euro ten opzichte van 780 miljoen euro in 2021. Dienovereenkomstig steeg onze netto rentedragende schuld naar 2,986 miljoen euro ten opzichte van 2,466 miljoen euro in 2021.

Onze grootste recente investeringsprojecten werden afgerond

In 2022 werden sommige belangrijke CAPEX-investeringsprojecten van de afgelopen jaren, zoals de poedertoren in Pronsfeld, Duitsland, investeringen in de productiefaciliteiten in Bahrein en uitbreiding van de mozzarella-productie in Dene-marken, afgerond of bijna afgerond. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 443 miljoen euro, vergeleken met 482 miljoen euro in 2021.

Wij sloten ook belangrijke overeenkomsten ter ondersteuning van onze groene transitie. We hebben verschillende overeenkomsten voor stroomafname getekend in onze kernmarkten. Deze overeenkomsten zorgen ervoor dat we ons doel bereiken om onze productie in Europa vanaf 2025 uitsluitend op groene energie te laten draaien.

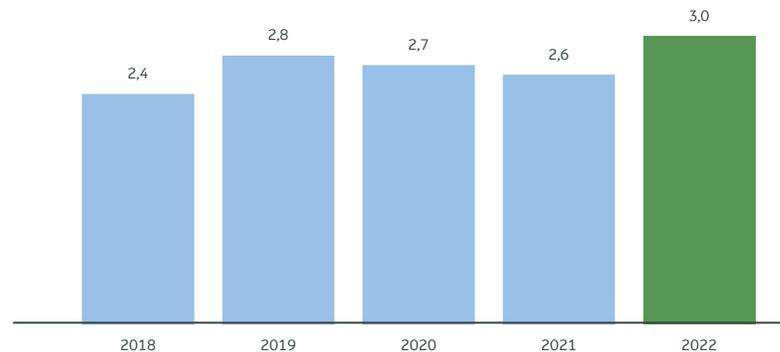
Afstoting van onze Russische activiteiten

Vanwege de Russische inval in Oekraïne in februari 2022 hebben we besloten ons Russische bedrijf af te stoten en te verkopen aan het lokale management dat de activiteiten volledig onafhankelijk van Arla zal voortzetten. Wij zijn ook volledig gestopt met het exporteren van producten naar Rusland.

Omdat de export naar Rusland sinds het embargo van 2014 al sterk was afgenomen, droegen onze Russische activiteiten in 2021 bij aan een omzet van 56 miljoen euro, of 0,5 procent. Het desinvesteringproces leidde tot een nettoverlies van EUR 19 miljoen, opgenomen onder overige bedrijfskosten.

Ontwikkeling financiële leverage

Doelbereik: 2,8-3,4

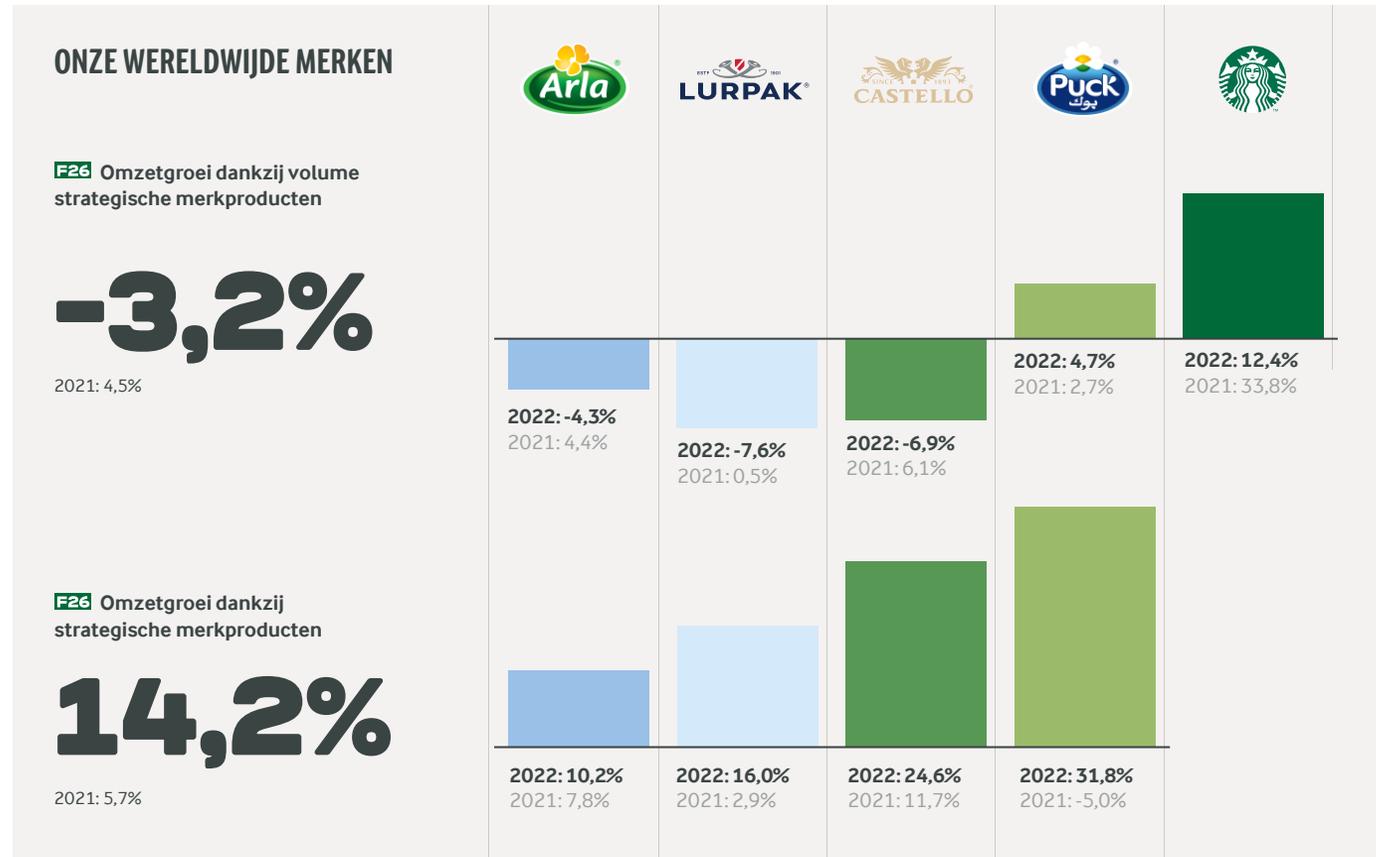


¹ Exclusief aandeel minderheidsbelangen in de resultaten



WERELDWIJDE MERKEN

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



Na twee jaar van uitzonderlijke strategische merkvolume-groei in de detailhandel tijdens de Covid-19-pandemie daalden onze volumes in 2022 met 3,2 procent. De belangrijkste reden voor de afname is het onregelmatige tempo van de ontwikkeling in de afgelopen twee jaar, prijsverhogingen en algemene inflatie. Zelfs in de huidige moeilijke markt, waar de zuivelcategorieën in het algemeen afnamen, toonden onze merken hun kracht om waarde te creëren. Onze omzet uit merkproducten steeg in 2022 met 14,2 procent naar 6.294 miljoen euro.



Het merk Arla®

Het merk Arla®, ons overkoepelende merk met diverse succesvolle submerken die meerdere categorieën zoals melk, yoghurt, room, poeder en kaas bestrijken, werd in 2022 over het algemeen uitgedaagd. Consumenten reageerden op hogere retailprijzen door minder te kopen en minder te handelen, maar nadat de Covid-19-lockdowns waren opgeheven, gingen ze meer uit eten, waardoor onze foodservicevolumes stegen. De merk volumes daalden met 4,3 procent ten opzichte van 2021, maar wij behielden ons waardedemarktaandeel in onze kernmarkten. De omzet steeg met 10,2 procent naar 3.702 miljoen euro, vergeleken met 3.359 miljoen euro in 2021. Sommige submerken kenden een uitzonderlijke volumegroei ondanks prijsverhogingen. Arla® Protein groeide met 48,9 procent in volume en ons foodservicemerk Arla® Pro met 20,4 procent. Vanuit

marktperspectief presteerde Nederland goed, bijna op de volumes van 2021, met een lichte daling van 0,8 procent, ondanks de marktontwikkelingen.



Lurpak®

Lurpak® kende een volumedaling van 7,6 procent ten opzichte van 2021, maar verkocht nog steeds hogere volumes dan voor Covid-19 en slaagde erin de belangstelling van de consument, die tijdens de pandemie een hoogtepunt bereikte, vast te houden. De volumedaling werd veroorzaakt door prijsverhogingen en een algemene daling van de categorie. De omzet steeg met 16 procent van 646 miljoen euro in 2021 tot 750 miljoen euro. De prestaties werden het sterkst beïnvloed door externe markttrends in het Verenigd Koninkrijk, waar Lurpak® nog steeds zijn leidende positie behield in onze merkactiviteiten, maar door de hogere prijzen stapten consumenten over op huismerkproducten. De positie van Lurpak® versterkte ook in Nederland, met een volumegroei van 21,2 procent in 2022. Lurpak® zorgde ook voor een sterke groei van het merkvolume op onze internationale markten, vooral in MENA en de rest van de wereld, met respectievelijk 3,6 en 9,0 procent.

11,3%

Volumegroei van Starbucks™ in het Verenigd Koninkrijk

2021: 33,6%



STARBUCKS™ GEKOELDE KOFFIE

In de moeilijke markt van 2022 slaagden wij erin om met onze Starbucks™ kant-en-klare koffiedranken de volumes op vrijwel alle markten te laten groeien, in totaal met 12,4 procent.



Castello®

Ons speciale kaasmerk Castello verloor 6,9 procent volume ten opzichte van 2021 doordat consumenten overstapten op goedkopere producten en in het algemeen minder kaas kochten als gevolg van inflatiegedreven prijsstijgingen. Hierdoor kwamen ook onze marktaandelen onder druk te staan. Door de zware prijsverhogingen steeg de omzet echter met 24,6 procent, naar 239 miljoen euro, ten opzichte van 192 miljoen euro in 2021. Om de trend tegen te gaan dat consumenten uit de categorie vallen omdat ze minder ingrediënten en eenvoudigere maaltijden kopen om geld te besparen, werkten we in 2022 aan een nieuwe creatieve toolkit om Castello te positioneren als betaalbare lekkernij.



Puck®

Puck®, ons leidende merk in MENA, kende een totale volumegroei van 4,7 procent, meer dan de groei van 3,2 procent in 2021. Puck® wist zijn leidende positie als smeerkaasmerk in de regio in 2022 te behouden en won verder marktaandeel. De omzet steeg met 31,8 procent van 383 miljoen euro in 2021 naar 504 miljoen euro. De prestaties waren grotendeels te danken aan onze kernproducten in de regio, verwerkte roomkaaspotten van Puck, waarvan de omzet met 6,7 procent toenam in volume. Puck versnipperde kaas steeg ook in volume met 13,3 procent, vooral dankzij het economische herstel in

Libanon, een belangrijke markt voor versnipperde kaas.



Starbucks™

Ons Starbucks™ ready-to-drink (RTD) koffiessortiment, verkrijgbaar in meer dan 0 landen in de regio EMEA, liet in 2022 een volumegroei zien van 12,4 procent, ondanks prijsverhogingen in het hele assortiment. Alle markten hebben bijgedragen aan de sterke groei, waarbij de grootste absolute bijdrage kwam van onze grootste Starbucks™ RTD-markt, het Verenigd Koninkrijk met een volumegroei van 11,3 procent en de hoogste procentuele groei uit Nederland met een volumegroei van 30,4 procent. Het grootste deel van deze volumegroei is te danken aan de toenemende verkoop van ons assortiment in de bestaande markten. Naast de groei van de bestaande markten hebben we verschillende nieuwe markten geopend, met name in Zuid-Afrika. De belangrijkste innovatie van het jaar was de introductie van Starbucks™ Multiserve, een gekoelde koffie van 0,75 liter in een hersluitbare doos, waardoor het merk Starbucks™ ook geschikt werd voor thuisgebruik.



EUROPA

ONZE EUROPESE COMMERCIËLE ZONE OMVAT NEGEN LANDEN IN NOORD- EN WEST-EUROPA. WE HEBBEN TE MAKEN MET VERZADIGDE MARKTEN, MAAR CREËREN JAAR NA JAAR WAARDE VOOR ONZE EIGENAREN, DANKZIJ STERKE MERKEN ZOALS LURPAK®, HET MERK ARLA® EN STARBUCKSTM.

De historisch hoge inflatie leidde tot aanzienlijke prijsverhogingen in ons Europese segment. De omzet steeg met 17,4 procent tot EUR 7.771 miljoen, vergeleken met EUR 6.621 miljoen in 2021. De merkvolumes daalden met 4,2 procent doordat de consument overstapte op goedkopere opties. Sommige productcategorieën en merken zagen hun volume aanzienlijk dalen, in lijn met de algemene daling van de marktcategoryën. Een voorbeeld hiervan is Lurpak® en de hele categorie boter en smeerbare producten, waarin de volumes met 12,3 procent daalden.

Ondanks de uitdagingen behaalde ons cluster Nederland/Frankrijk/België een merkgroei van 1,3 procent. Starbucks™ realiseerde een groei van 12,5 procent, Arla® Proteïn groeide met 48,9 procent en ons foodservicesegment groeide met 9,2 procent.



ARLA® PRO

Arla Pro Slower Melt Soft Serve Mix is een van onze vele populaire foodserviceproducten. Arla Pro zorgde voor een volumegroei van 20,5% in 2022.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

-4,2%

2021: 2,3%

Omzet x EUR 1 miljoen

7,771

2021: 6.621

Omzetgroei

17,4%

2021: 3,2%

Percentage van de totale omzet van Arla

56%

2021: 59%

**Verenigd Koninkrijk**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-7,3%

2021: 3,8%

Omzetgroei

18,3%

2021: 6,1%

Net als andere markten ondervond het VK gedurende 2022 een uitzonderlijke aanhoudende inflatiedruk. De omzet steeg met 18,3 procent naar 2,989 miljoen euro ten opzichte van 2.526 miljoen euro in 2021, grotendeels als gevolg van noodzakelijke prijsverhogingen. Tegelijkertijd kregen onze merkactiviteiten te maken met een daling van de volumes met 7,3 procent omdat klanten hun consumptiegedrag aanpasten in het licht van de ongekende inflatie. Ons botermerk Lurpak®, een belangrijk product in het Verenigd Koninkrijk, werd bijzonder hard getroffen door deze trend en verloor 15,5 procent in volume. De moeilijke groei van de merkvolumes in de detailhandel werd gedeeltelijk gecompenseerd door de aanhoudende positieve dynamiek in ons foodservicekanaal, waar de merkvolumes met 12 procent toenamen.

**Zweden**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-3,9%

2021: 0,8%

Omzetgroei

11,4%

2021: 5,1%

2022 was een jaar dat gekenmerkt werd door sterk stijgende grondstoffenprijzen voor zuivel, prijsstijgingen voor de consumptie en een dalende SEK. Hierdoor groeide de omzet van Arla Zweden met 11,4 procent naar 1.594 miljoen euro ten opzichte van 1.431 miljoen euro in 2021, wat licht negatief werd beïnvloed door een zwakkere SEK. De volumes en marktaandeel daalden echter, met name in de melk- en organische segmenten, omdat consumenten in hun koopgedrag reageerden op de druk op het huishoudbudget. De merkvolumes daalden met 3,9 procent, maar Starbucks™ realiseerde een groei van 3,8 procent.

**Denemarken**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-1,1%

2021: 2,2%

Omzetgroei

20,3%

2021: 0,6%

In Denemarken steeg de omzet met 20,3 procent naar 1,208 miljoen euro ten opzichte van 1.004 miljoen euro in 2021, dankzij prijsverhogingen. Prijsverhogingen hadden echter een negatief effect op de volumes van merkproducten, omdat consumenten de voorkeur gaven aan lager geprijsde producten. Zo daalden de volumes met 1,1 procent. Desondanks presteerden onze merken relatief sterk met marktaandelen die ongeveer op hetzelfde niveau lagen als in 2021. Lurpak® deed het uitzonderlijk goed door de volumes van 2021 te handhaven met een lichte daling van 0,4 procent, en werd door de consument beoordeeld als het meest vertrouwde voedingsmerk.

**Duitsland**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-7,7%

2021: 1,7%

Omzetgroei

20,9%

2021: -3,2%

Een ongekende kosteninflatie leidde in 2022 tot meerdere prijsverhogingen in onze hele portfolio in Duitsland. De totale omzet steeg met 20,9 procent naar 1,198 miljoen euro ten opzichte van 991 miljoen euro in 2021, dankzij prijsverhogingen. De omzet van huismerken steeg dankzij de melktekortten in het eerste halfjaar en de verschuiving van consumenten naar lager geprijsde producten. De merkvolumes daalden met 7,7 procent doordat consumenten overschakelden op goedkopere aanbiedingen. De sterke volumegroei van Starbucks™ zette echter door met 8,2 procent en onze foodservice-activiteiten veerden op met een volumegroei van 19,4 procent na de moeilijke jaren tijdens Covid-19.

**Nederland, België en Frankrijk**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

1,3%

2021: 8,4%

Omzetgroei

23,1%

2021: 7,1%

Ons cluster in Nederland, België en Frankrijk heeft in 2022 historisch hoge prijsstijgingen doorgevoerd, omdat de productiecosten en de prijzen van zuivelgrondstoffen aanzienlijk zijn gestegen. Als gevolg daarvan steeg de omzet naar 443 miljoen euro, ten opzichte van 360 miljoen euro in 2021. Ondanks de productie-uitdagingen zijn we erin geslaagd onze merken verder te laten groeien en marktaandeel te winnen. Melkunie PROTEIN, Starbucks™, Lurpak® en Arla® Pro bleven een indrukwekkende dubbelcijferige groei realiseren, met respectievelijk 49,7, 30,4, 15,0 en 15,7 procent op de omzet naar 443 miljoen euro, ten opzichte van 360 miljoen euro in 2021. In 2022 waardeerden onze retailklanten ons opnieuw als nummer één leverancier in de categorie zuivel.

**Finland**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-1,8%

2021: 0,2%

Omzetgroei

9,7%

2021: -1,9%

2022 was opnieuw een jaar vol verstoringen, waarbij de inflatie de kosten aanzienlijk opdroef. Onze omzet steeg naar 339 miljoen euro ten opzichte van 309 miljoen euro in 2021, dankzij prijsverhogingen. Onze merkvolumes in ons retailsegment daalden met 1,8 procent. Bepaalde merken deden het ondanks de uitdagende marktomstandigheden zeer goed. Bijvoorbeeld Starbucks en Arla Pro, beide met 29,9 en 12,8 procent volumegroei in 2022. Ons foodservicekanaal leverde ook een volumegroei van 2,7 procent na een paar uitdagende jaren als gevolg van Covid-19. Ook in 2022 richtten wij ons op het leveren van innovaties van wereldklasse in onze hele portefeuille, zoals de introductie van een probiotische kwarklijn in een duurzame vezelbeker en het gebruik van gepersonaliseerde deksels van consumenten in onze Luonto+ yoghurtbekerlijn.



INTERNATIONAAL

ONZE INTERNATIONALE COMMERCIEËLE ZONE OMVAT ONGEVEER 140 LANDEN OP VIJF CONTINENTEN. OVER HET ALGEMEEN ZIJN DIT DE REGIO'S WAAR WE DE GROOTSTE VOLUME-GROEI ERVAREN. ONZE BELANGRIJKSTE MERKEN IN DIT GEBIED ZIJN PUCK®, ARLA® DANO, LURPAK®, CASTELLO® EN STARBUCKS™.

De omzet van onze internationale activiteiten groeide met 17,2 procent naar 2,463 miljoen euro ten opzichte van 2,101 miljoen euro in 2021. Deze ontwikkeling houdt voor het grootste deel verband met prijsverhogingen die nodig waren om de stijgende productiekosten te compenseren. De merk volumes stonden onder druk als gevolg van prijsverhogingen, en ook het afstoten van onze Russische activiteiten vanwege de oorlog in Oekraïne had een negatieve invloed op de totale volumegroei, die uitkwam op -1,2% (of 0,9%, exclusief Rusland).

Ondanks de hogere prijzen en de afnemende vraag behaalden we ook een recordgroei van het merkvolume in onze grootste regio's, namelijk het Midden-Oosten en Noord-Afrika (MENA), de rest van de wereld en Zuidoost-Azië (SEA), waar volumes groeiden met respectievelijk 4,3, 8,6 en 21,3 procent. Onze Chinese activiteiten

hadden het in 2022 echter moeilijk omdat de lokale prijzen voor rauwe melk licht daalden, terwijl de Europese melkprijzen aanzienlijk stegen, waardoor de concurrentiepositie van Europese producten in China afnam.

PUCK® ROOMKAAS

Puck® is het nummer één merk smeerkaas in de MENA-regio. In 2022 zorgde Puck voor een volumegroei van 4,7 procent.



Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

-1,2%

2021: 9,4%

Omzet x EUR 1 miljoen

2.463

2021: 2.101

Omzetgroei

17,2%

2021: 6,4%

Percentage van de totale omzet van Arla

18%

2021: 19%

**Midden-Oosten en Noord-Afrika**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

4,3%

2021: 5,2%

Omzetgroei

31,3%

2021: -1,9%

Onze activiteiten in MENA lieten een sterke groei zien in 2022, waarbij de omzet dankzij prijsverhogingen steeg van 734 miljoen euro in 2021 naar 964 miljoen euro in 2022. Ondanks de gestegen prijzen realiseerde de MENA-regio een merkvolume-groei van 4,3 procent. Het positieve momentum om marktaandeel te winnen in de detailhandel hield aan, maar sommige categorieën daalden door de druk op de huishoudbudgetten. Foodservice in de regio had opnieuw een goed jaar met een aanzienlijke volumegroei van merkproducten met 31,7 procent.

**Noord-Amerika**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-0,6%

2021: 8,3%

Omzetgroei

20,1%

2021: 7,0%

In Noord-Amerika steeg de totale omzet met 20,1 procent naar 347 miljoen euro, ten opzichte van 289 miljoen euro in 2021, dankzij prijsverhogingen en gunstige wisselkoersen. Waar ons Amerikaanse bedrijf een kleine merkgroei van 1,4 procent kon realiseren, kon Canada zijn sterke marktposities handhaven in een omgeving met dalende categorieën en consumenten die minder handelen. De vraag in de foodservicesector leefde net als op andere markten op, maar onze activiteiten in Noord-Amerika zijn meer gericht op de detailhandel, zodat de opleving in de foodservicesector geen significante invloed had op onze prestaties.

**Zuidoost-Azië**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

21,3%

2021: 27,1%

Omzetgroei

49,4%

2021: 5,5%

Ook in onze regio SEA hebben we onze groeiambities waargemaakt in een turbulent jaar met inflatie- en valuta-uitdagingen. We hebben onze omzet met 49,4 procent verhoogd van 180 miljoen euro in 2021 naar 269 miljoen euro, door prijsverhogingen en 21,3 procent groei van het merkvolume. Arla® Dano in Bangladesh liet ondanks prijsverhogingen nog altijd een sterke merkgroei zien van 18,0 procent. De Filipijnen en vooral ons foodservicesegment in de Filipijnen, presteerden uitzonderlijk goed, met een merkvolume-groei van 41,7 procent. Onze Foodservice-activiteiten groeiden in heel Zuidoost-Azië met 29,9 procent.

**West-Afrika**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-17,8%

2021: 13,3%

Omzetgroei

1,1%

2021: 16,5%

Ondanks een uitdagend macro-economisch klimaat in de West-Afrikaanse markten, met dalende zuivelcategorieën, hoge inflatie en wisselkoersproblemen, hebben we een bevredigende groei gerealiseerd door een flexibel prijsbeheer. De omzet steeg met 1,3 procent, van 155 miljoen euro in 2021 naar 157 miljoen euro in 2022, dankzij prijsverhogingen in alle markten. De West-Afrikaanse markten kregen echter te maken met een daling van de consumptie, wat leidde tot een volumedaling van 17,8 procent voor merkproducten. Om tegemoet te komen aan het lagere besteedbare inkomen van onze consumenten, lanceerden we een nieuw betaalbaar product: Dano Sabi in Nigeria en Hye Me Ma in Ghana. De oprichting van een bedrijf in de staat Kaduna in Nigeria verloopt voorspoedig en is naar verwachting in de eerste helft van 2023 operationeel.

**China**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-44,1%

2021: 12,4%

Omzetgroei

-44,3%

2021: 23,7%

Onze merk volumes in China daalden met 46%, voornamelijk als gevolg van de stijgende Europese melkprijzen, wat het concurrentievermogen van Arla in de Chinese markt op de proef stelde. De uitdaging trof vooral onze UHT- en kaasactiviteiten, terwijl het segment van babyvoeding minder werd getroffen. Ook hebben we met succes de controle overgenomen over de babyvoedingactiviteiten, die voorheen werden beheerd door Yashili. De totale omzet daalde met 44,3 procent van 235 miljoen euro in 2021 naar 131 miljoen euro in 2022. In 2022 bleef UHT-melk het grootste deel van onze activiteiten in China.

**Rest van de wereld**

Omzetgroei 2022 dankzij volume strategische merkproducten

-2,0%

2021: 8,5%

Omzetgroei

12,0%

2021: 9,7%

Wij hebben onze activiteiten in Rusland beëindigd en onze Russische dochteronderneming, die voorheen deel uitmaakte van de organisatie Rest van de Wereld, afgestoten. Dit alleen al heeft de omzet met 30 miljoen euro verlaagd ten opzichte van 2021. De Rest van de Wereld, nu met inbegrip van Australië, de Europese dochterondernemingen en de verkoop via distributeurs, realiseerde een volumegroei van 8,6% en een totale omzet van 569 miljoen euro in 2022, in belangrijke mate door prijsverhogingen. De belangrijkste drijfveren voor groei van het merkvolume waren Starbucks™, Lurpak® en Milex early life nutrition met respectievelijk 24, 9 en 16 procent groei. Een aanhoudende focus en investeringen in het foodservicekanaal zorgden voor een volumegroei van 29,2 procent. Ondanks het feit dat het winkelend publiek afneemt en veel categorieën dalen als gevolg van de inflatie, droegen de meeste markten bij aan de groei.



ARLA FOODS INGREDIENTS

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

In 2022 werd AFI geconfronteerd met een zeer dynamische marktomgeving en met recordhoge energie- en grondstofprijzen. Dankzij de sterke vraag naar onze gespecialiseerde wei-eiwit- en lactoseproducten konden we onze marges echter beschermen.

De prestaties van AFI in 2022 werden gedreven door een voortdurende inspanning om nieuwe innovatieve producten te ontwikkelen en ondanks de inflatoire druk op grondstoffen en energie, bleven onze zeer gespecialiseerde wei-eiwit- en lactoseproducten in 2022 sterk in beweging. Wij bleven verbeteringen aanbrengen in onze onderliggende productmix en onze prijsstelling volgde de marktontwikkelingen. De omzet van het Europese gebied van Arla steeg met 29,5 procent naar 1.028 miljoen euro, ten opzichte van 794 miljoen euro in dezelfde periode vorig jaar.

De eiwitvolumes met toegevoegde waarde groeiden met 6,8 procent naar een totaal aandeel toegevoegde waarde van 80,4 procent, vergeleken met 74,0 procent in dezelfde periode vorig jaar. De Advanced Nutrition-activiteiten, die voornamelijk producten voor de vroege levensfase produceren, hadden het moeilijk in 2022 als gevolg van stijgende productiekosten en strategische klanten die te maken hebben met moeilijke marktomstandigheden in China. Wij hebben in 2022 echter ook met succes nieuwe klanten binnengehaald en onze vooruitzichten voor deze activiteit blijven positief.

EIWITTEN MET TOEGEVOEGDE WAARDE

Door AFI geproduceerde gespecialiseerde eiwitten worden ook gebruikt in diverse Arla-producten. Onze nieuwe Arla Protein Refresh koolzuurhoudende frisdrank, die 10 gram eiwitten bevat om te helpen ontspannen na het sporten.



Groei van het segment met toegevoegde waarde

6,8%

2021: 14,5%

Aandeel toegevoegde waarde

80,4%

2021: 74,0%

Omzet x EUR 1 miljoen

1.028

2021: 794

Percentage van de totale omzet van Arla

8%

2021: 7%



GLOBAL INDUSTRY SALES

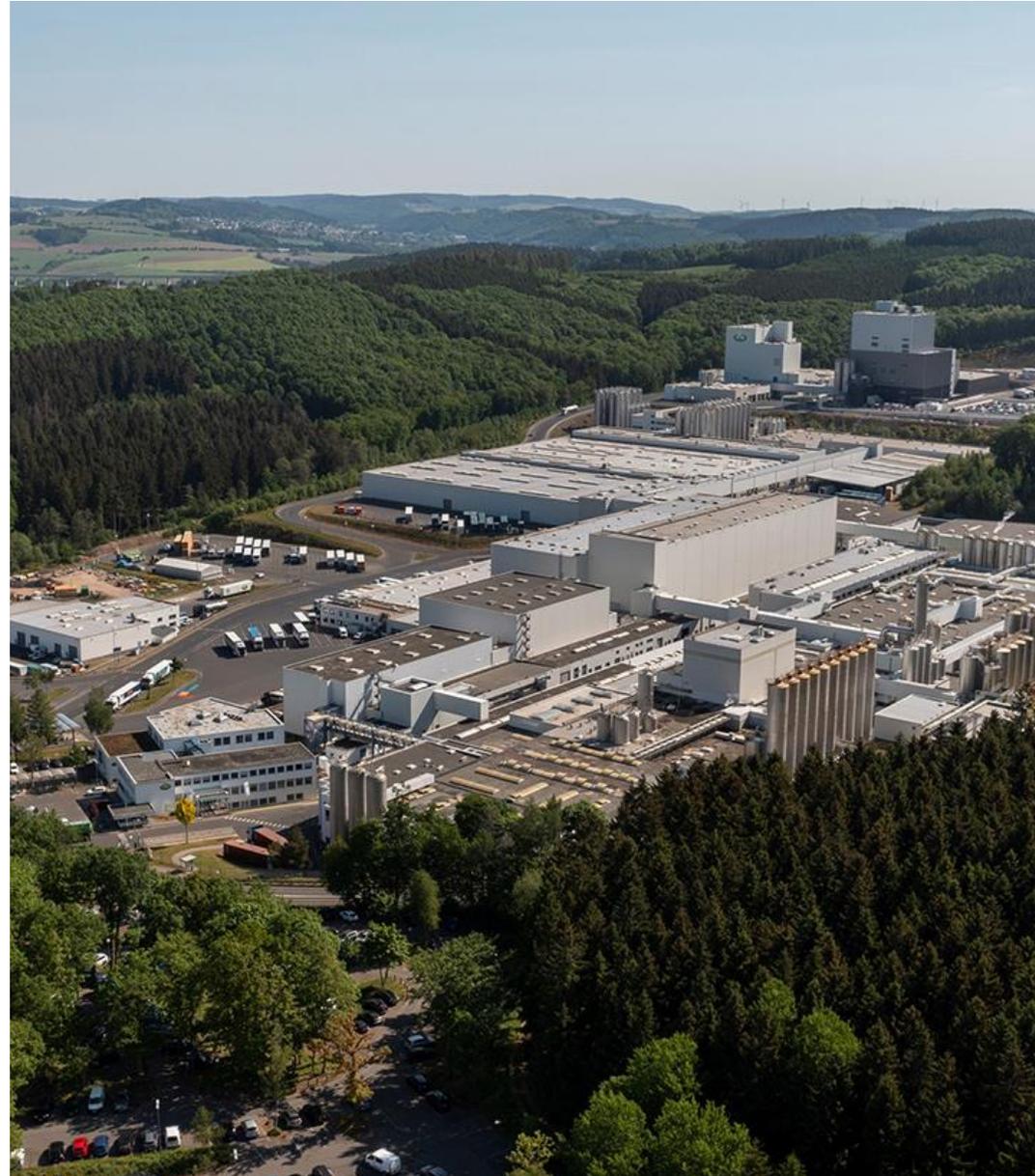
NAAST ONZE RETAILKANALEN VERKOPEN WE KAAS, MELKPOEDER EN BOTER AAN ANDERE BEDRIJVEN OM ALS INGREDIËNTEN TE GEBRUIKEN IN HUN PRODUCTIE. BOVENDIEN STELT ONS BEDRIJFSMODEL VOOR GLOBAL INDUSTRY SALES ONS IN STAAT SEIZOENSGEBONDEN EN REGIONALE VARIATIE AAN TE BRENGEN IN DE PRODUCTIE VAN EIGENAARMELK EN ONZE MELKPRODUCTIE GEDURENDE HET HELE JAAR IN EVENWICHT TE BRENGEN.

Dankzij de flexibiliteit van ons bedrijfsmodel voor Global Industry Sales (GIS) konden wij in de loop van het jaar de melkvolumes het hele jaar door aanpassen toen als gevolg van de inflatie de vraag veranderde tussen retail en grondstofmarkten.

De prijzen op de Europese en de mondiale grondstoffenmarkten voor zuivel stegen het hele jaar door aanzienlijk, met een ongekende versnelling in de eerste helft van het jaar. De prijsstijgingen werden wereldwijd veroorzaakt door een stagnerende melkproductie als gevolg van hogere productiekosten, zowel in de bedrijven als in de zuivelfabrieken, in combinatie met een grote vraag in de industriële sector. Het totale aandeel van vaste melkbestanddelen

die werden verkocht door onze Global Industry Sales steeg tot 23,6%, vergeleken met 22,1% vorig jaar. De omzet van GIS steeg met 50,1 procent tot 2.531 miljoen euro ten opzichte van 1.686 miljoen euro in 2021, dankzij grondstofprijsstijgingen. De sterke resultaten van onze verkopen in de industrie waren een belangrijke drijfveer achter de concurrerende melkprijs voor onze melkveehouders.

Onze onlangs in gebruik genomen poedertoren in Pronsfeld heeft onze capaciteit om aan de groeiende industriële vraag naar melkpoeder te voldoen aanzienlijk vergroot.



Aandeel van verkoop van vaste melkbestanddelen via Global Industry Sales

23,6%

2021: 22,1%

Omzet x EUR 1 miljoen

2,531

2021: 1,686

Omzetgroei

50,1%

2021: 9,4

Percentage van de totale omzet van Arla

18%

2021: 15%



VOORUIT- ZICHTEN VOOR 2023

WIJ VERWACHTEN DAT 2023 WEER EEN UITDAGEND JAAR WORDT, MET VOLATIELE MARKTOMSTANDIGHEDEN, EEN AANHOUDENDE HOGE INFLATIE, DALENDE GRONDSTOFFPRIJZEN EN EEN VERTRAGING VAN DE ECONOMISCHE ACTIVITEIT.

Recessie op komst

2023 zal ongetwijfeld opnieuw een moeilijk jaar worden met een uitdagend economische klimaat wereldwijd en de aanhoudende gevolgen van de oorlog in Oekraïne die de energiemarkt en toeleveringsketens blijven beïnvloeden. Verwacht wordt dat de wereldwijde groei van het BBP lager zal zijn dan in 2022, namelijk 2,7%.

Tegen het einde van het jaar was er een neerwaartse trend in de voeder- en meststofprijzen, en als gevolg van de afnemende kostendruk voor boeren een lichte stijging van het melkaanbod. We verwachten dat de balans tussen vraag en aanbod

op de zuivelmarkt in de loop van 2023 zal worden hersteld. De grondstofprijzen daarentegen begonnen in het vierde kwartaal van 2022 sterk te dalen en keerden terug naar het niveau van januari 2022.

Wij verwachten een voortdurende vertraging van de groei van de merken door de verminderde koopkracht van consumenten en de vrees voor een recessie. Zoals wij nu zien, zullen onze merk volumes met 3,5 tot 1,5 procent dalen. Wij verwachten echter dat de groei vanaf 2024 weer zal aantrekken. Bekijk hoe wij onze strategische verwachtingen hebben aangepast aan de veranderende externe markt op de volgende pagina.

Onze omzet zal naar verwachting uitkomen tussen 13,6 en 14,2 miljard euro. Het winstaandeel zal naar verwachting tussen 2,8 en 3,2 procent liggen, en de leverage tussen 2,4 en 2,8. Wij verwachten met ons efficiëntieprogramma 55-85 miljoen euro te besparen.

Onze doelstelling om onze emissies in onze productie en op het bedrijf verder te dringen, blijft ongewijzigd.

	Vooruitzichten 2022 ¹	Resultaten 2022	Vooruitzichten 2023
F26 OMZETGROEI DANKZIJ VOLUME STRATEGISCHE MERKPRODUCTEN PROCENT	-3,0~-2,0	-3,2	-3,5~-1,5
OMZET MILJARD EUR	13,5-14,0	13,8	13,6-14,2
WINSTDEELNAME PROCENT	2,8-3,0	2,8	2,8-3,2
F26 EFFICIËNTIE MILJOEN EUR	70-100	101	55-85
SCHULDENLAST	2,7-3,1	3,0	2,4-2,8
F26 CO ₂ e-EMISSIONS IN SCOPE 1 EN 2 PROCENTPUNTEN	EMISSIE-REDUCTIE	-4	EMISSIE-REDUCTIE
F26 CO ₂ e-EMISSIONS IN SCOPE 3 PER KILOGRAM MELK EN WEI PROCENTPUNTEN	EMISSIE-REDUCTIE	-2	EMISSIE-REDUCTIE

¹ Zoals aangekondigd bij H1 2022



FLEXIBELE REACTIE OP WERELDWIJDE UITDAGINGEN

In het eerste jaar van onze Future26-strategie hebben we vooruitgang geboekt met onze doelstellingen om waarde te creëren in de wereldwijde zuivelcategorie en het voortouw te nemen bij de transitie naar een duurzamere productie om de dubbele uitdaging van klimaatverandering en toegang tot voeding voor een snel groeiende wereldbevolking aan te gaan.

Belangrijke stappen in ons duurzaamheids-traject waren onder meer de versnelde overstap naar groene stroom in onze Europese

productielocaties en de ontwikkeling van ons Vergoedingsmodel voor duurzaamheid (zie pagina 35).

Wat waardecreatie betreft, hebben we sterke prestaties gerealiseerd in een aantal prioritaire groeimarkten en in onze activiteiten op het gebied van foodservice en ingrediënten (AFI), maar vooral in Europa werden we getroffen door de crisis rond de kosten van levensonderhoud.

De crisis rond de kosten van levensonderhoud, die naar verwachting in 2023 consumenten zal blijven beïnvloeden, heeft geleid tot een neerwaartse bijstelling van twee belangrijke economische indicatoren

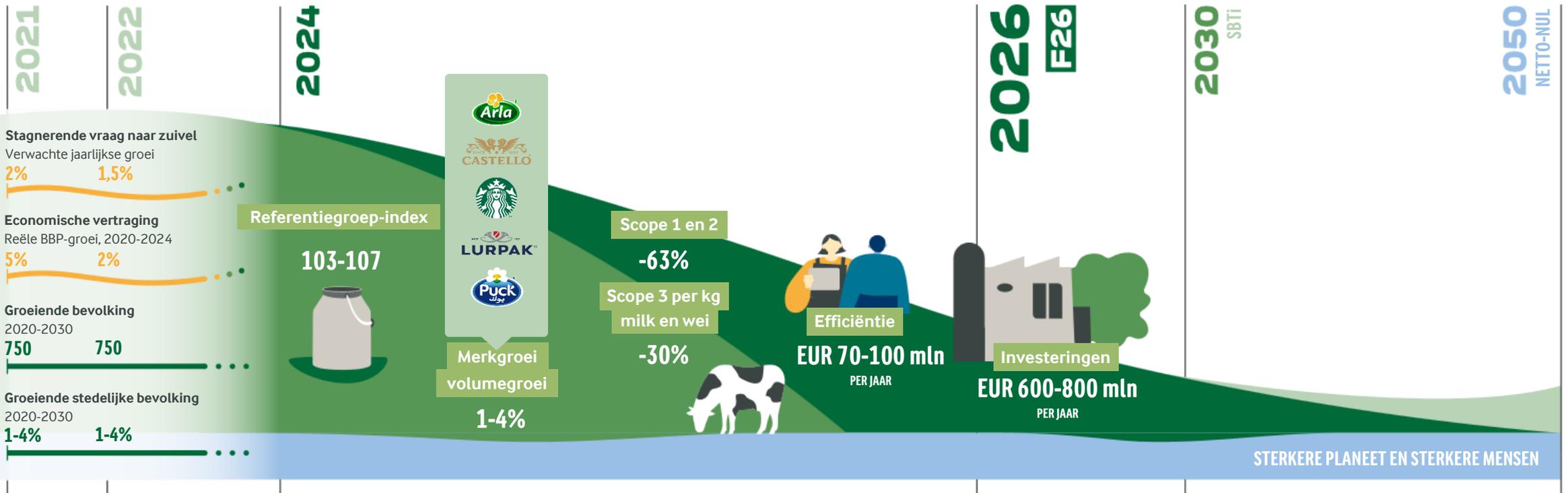
waarop onze Future 26-strategie was gebouwd, met name BBP-groei en de wereldwijde vraag naar zuivelproducten. Als zodanig hebben we onze Future26-strategie herzien, met als conclusie dat het grootste deel van Future26 weliswaar relevant en dus ongewijzigd blijft, maar dat onze ambities op het gebied van volumegroei en jaarlijkse efficiëntieverbeteringen moeten worden bijgesteld.

De economische gevolgen zijn het grootst in 2022 en 2023, maar wij verwachten dat er vanaf 2024 weer sprake zal zijn van groei. Op basis van deze aannames verwachten we een daling van het merkvolume met 3,5-1,5 procent

voor 2023 en vervolgens een groei tussen 1-4 procent van 2024 tot 2026. De doelstelling van onze jaarlijkse efficiëntieverbeteringen is gewijzigd van 100 miljoen euro per jaar naar tussen de 70 en 100 miljoen euro per jaar.

Onze ambitie voor de referentiegroep-index van 103-107 voor Future26 en onze CO₂e-doelstellingen voor Scopes 1, 2 en 3 blijven ongewijzigd, net als onze ambitie om in 2050 in onze hele waardeketen netto klimaatneutraal te zijn.

EXTERNE TRENDS GEVEN OPNIEUW VORM AAN ONZE



KANSEN EN RISICO'S



CASTELLO® ANANAS

Ons speciale kaasmerk Castello® biedt een breed scala aan heerlijke smaken, waaronder ananas. Deze kaas is een unieke mix van ananas en zachte kaas, die zorgt voor een zoete en pittige smaak.



RISICOBEBEHEER

ALS WERELDWIJD BEDRIJF MET DE AMBITIE OM KOPLOPER TE ZIJN IN DUURZAME ZUIVEL ZIET ARLA MEERDERE KANSEN EN RISICO'S. EEN RIGOREUS EN SYSTEMATISCH RISICOBEBEHEER IS ESSENTIEEL OM WAARDE VOOR ONZE COÖPERATIELEDEN TE CREËREN EN TE BEHOUDEN DOOR ONZE HUIDIGE ACTIVITEITEN VEILIG TE STELLEN EN ONZE STRATEGISCHE AMBITIES WAAR TE MAKEN.

Risico-identificatie, -beoordeling en -beheersing

In 2022 hebben we ons risicobebbeerproces verder versterkt door de aanpak tussen de divisies te verbeteren en te zorgen voor een gemeenschappelijk begrip en duidelijke rolverdeling voor risico-identificatie, -beoordeling en -beheersing. Ons kader voor ondernemingsrisicobebbeer, dat in 2023 verder wordt ingevoerd, is een verbetering voor onze risico-infrastructuur, communicatie en documentatie.

Het risicobebbeer van Arla is gericht op het effectief identificeren, beoordelen en verminderen van risico's en onzekerheden, het beperken van nadelige interne en externe gevolgen, en het benutten van zakelijke kansen om waardecreatie te maximaliseren. Om onze belangrijkste risico's vast te stellen, houden risico-eigenaars in de hele organisatie voortdurend trends in de gaten die in de toekomst mogelijk van invloed kunnen zijn op Arla. Deze potentiële risico's worden beoordeeld door de risico's in kaart te brengen waarbij een inschatting wordt gemaakt van de impact van het risico op het

bedrijfsresultaat en de kans dat het risico zich voordoet.

De belangrijkste risico's worden regelmatig bekeken en beoordeeld door het Executive Management Team (EMT) en de Board of Directors (BoD). De BoD is verantwoordelijk voor een gedegen risicobebbeer en compliancemanagement evenals een intern controlesysteem, en het EMT legt verantwoording af over de doeltreffendheid van de inspanningen waardoor risico's worden beperkt en gerelateerde kansen worden geïdentificeerd. Het EMT beoordeelt onze risicokaart en op basis van hun beoordeling worden de belangrijkste risico's aan de BoD gepresenteerd. Zowel het EMT als de BoD onderneemt acties om onnodige risico's te vermijden en andere te beperken. Het proces is flexibel en biedt een snelle beoordeling van risico's die zich plotseling kunnen voordoen, zoals we hebben gezien met Covid-19 en de oorlog in Oekraïne.

Klimaatgerelateerde risico's

In 2022 hebben we een gedetailleerde klimaatgerelateerde risicobebbeoordeling opgenomen in ons jaarlijkse risicobebbeoordelingsproces om inzicht te krijgen in de risico's en mogelijkheden waarmee Arla te maken krijgt als gevolg van klimaatverandering en wat we kunnen doen om deze risico's te beperken. We volgden de aanbevelingen van de Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) om onze belangrijkste klimaatgerelateerde risico's in kaart te brengen en te beoordelen. Zie verdere informatie op pagina 32. Onze TCFD-overzichtstabel staat op pagina 143.

FINANCIËEL RISICOBEBEHEER

Begrijpen

IDENTIFICATIE

- Risicokaart of catalogus
- Classificatie van soorten risico's (perifere, marktspecifieke, bedrijfsspecifieke risico's)

EVALUATIE

- Schattingen van de kans van optreden
- Beoordeling van de risico-impact

Plannen

PLANNING

- Risico's voor de operationele planning
- Risico's voor de strategische planning
- Risico voor de investeringswaardering
- Risico-rendement portefeuillebeheer

Actie ondernemen

CRISISMANAGEMENT

- Noodmaatregelen
- Maatregelen voor de bedrijfscontinuïteit
- Communicatiemaatregelen

RISICOBEBEER EN RAPPORTAGE

- Regelmatig rapporteren aan het EMT en de BoD
- Mitigerende maatregelen getroffen



ARLA'S RISICOPOSITIE

ARLA HEEFT, ZOALS ELK BEDRIJF, TE MAKEN MET RISICO'S DIE VAAK KANSEN OPLEVEREN. OP DE VOLGENDE PAGINA'S PRESENTEREN WE DE RISICO'S DIE WE HET MEEST SUBSTANTIEEL ACHTEN VOOR DE PRESTATIES VAN ARLA OP DE MIDDELLANGE TERMIJN EN BESCHRIJVEN WE ONZE INSPANNINGEN OM DEZE TE BEPERKEN. IN 2022 ZAGEN WE VEEL VAN ONZE GROOTSTE RISICO'S TOENEMEN IN WAARSCHIJNLIJKHEID EN IMPACT, OMDAT DE BUITENWERELD BEZWEK ONDER ONZEKERHEID EN VOLATILITEIT.

Belangrijkste veranderingen in de risicopositie van Arla in 2022:

- De wereldwijde politieke en economische instabiliteit nam toe door de Russische inval in Oekraïne, China's beleidsreactie op Covid en de politieke onrust in sommige van onze internationale markten (zie risico 2).

- Het risico dat ons concurrentievermogen afneemt als gevolg van een dreigende recessie en de hoge productiekosten in Europa zijn ook toegenomen in 2022 (zie risico 4 en 5).
- Europese regeringen werden meer interventionistisch in klimaat- en duurzaamheidsregelgeving. Sommige initiatieven ondersteunden onze strategie, terwijl andere risico's opleverden (zie risico's 1 en A, B, C).



WAARSCHIJNLIJKHEID

BELANGRIJKSTE RISICO'S

Bijkomstige risico's

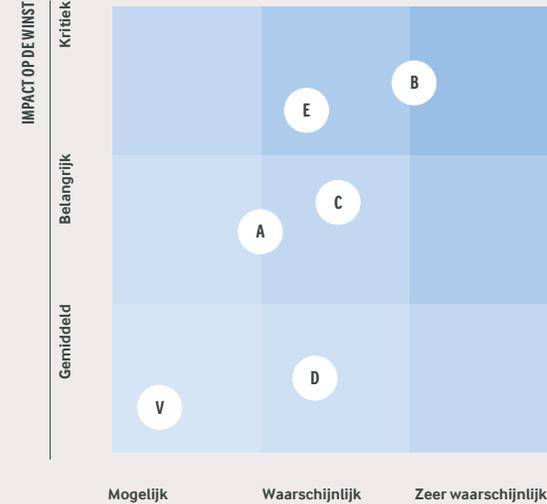
- Veranderingen in klimaatgerelateerde regelgeving
- Politieke instabiliteit en economische onrust

Marktspecifieke risico's

- Transformatie van consumentengedrag
- Verlies aan concurrentievermogen in de merkportfolio
- Verlies aan internationaal concurrentievermogen door hogere productiekosten

Bedrijfsspecifieke risico's

- Grote cyberaanval
- Belangrijke problemen met productkwaliteit en -veiligheid
- Valutavolatiliteit



WAARSCHIJNLIJKHEID

KLIMAATGERELATEERDE RISICO'S

Overgangsrisko's

- Regelgeving om de uitstoot van de productie te verminderen.
- Regelgeving om de emissies door landbouwactiviteiten te verminderen.
- Regulering van landgebruik
- Ecologische voetafdruk en productetiketten
- Verandering in voedingsrichtlijnen en -trends

Fysieke risico's

- Extreme weersomstandigheden

Beschrijving van het risico

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

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

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

Overgangsrisko's: Risico's als gevolg van maatschappelijke en economische verschuivingen naar een koolstofarme en klimaatvriendelijkere toekomst.

Fysieke risico's Deze risico's hebben betrekking op de fysieke gevolgen van het veranderende klimaat, zoals stijgende temperaturen, frequentere extreme weersomstandigheden, overstromingen, enz.



OVERZICHT BELANGRIJKSTE RISICO'S

	BESCHRIJVING VAN HET RISICO		MOGELIJKE IMPACT	BEPERKENDE MAATREGELEN	
1	<p>Veranderingen in klimaatgerelateerde regelgeving</p> <p>Lees meer over klimaatgerelateerde risico's op pagina 32</p>	<p>Zowel op EU-niveau als in de afzonderlijke Europese landen wordt de klimaatgerelateerde regelgeving besproken die een mogelijke impact heeft op de zuivelsector. Denemarken heeft een CO₂-heffing voorgesteld op industriële bedrijfsvoering en wil een CO₂-heffing invoeren op de uitstoot van methaan en stikstofoxide door landbouwactiviteiten.</p>	<p>★ Bijkomstig risico</p> <p>↑ Toegenomen</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Hogere productiekosten binnen de bedrijven. · Lager melkvolume. · Minder flexibiliteit in de bedrijfsvoering. 	<ul style="list-style-type: none"> · We zijn actief bezig om onze eigen CO₂-uitstoot en die van de bedrijven van onze melkveehouders te verminderen. In 2022 introduceerden we een Vergoedingsmodel voor duurzaamheid om nog meer klimaatacties in de bedrijven te stimuleren. · Wij blijven in onze toeleveringsketen alert op mogelijke vermindering van de melkinname.
2	<p>Politieke instabiliteit en economische onrust</p>	<p>Als wereldwijde onderneming is Arla blootgesteld aan wereldwijde politieke en economische instabiliteit of een recessie. We verwachten dat de komende jaren in dit opzicht moeilijk zullen zijn.</p>	<p>★ Bijkomstig risico</p> <p>↑ Toegenomen</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Economische instabiliteit en recessie beïnvloeden de vraag naar zuivel, de wisselkoersen en grondstofprijzen. · Politieke onrust of oorlogen hebben mogelijk gevolgen voor de wereldwijde voedselwaardeketen, bijvoorbeeld door een tekort aan veevoer of verstoring van logistieke netwerken. Deze kunnen op hun beurt van invloed zijn op onze melkvolumes en winstgevendheid. 	<ul style="list-style-type: none"> · Onze groei evenwichtig verdelen tussen markten met hogere en lagere risico's in ons internationale segment. · Het vergroten van de wendbaarheid van onze toeleveringsketen.
3	<p>Transformatie van consumentengedrag</p> <p>Meer informatie over klimaatgerelateerde risico's vindt u onder D en E op pagina 32</p>	<p>De voortdurende verandering van consumentenvoorkeuren is kenmerkend voor de voedingsindustrie, maar het verhoogde tempo en de volatiliteit van deze trends hebben een aanzienlijke impact op onze bedrijfsactiviteiten.</p>	<p>★ Marktspecifieke risico's</p> <p>→ Stabiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Als de duurzaamheidstransformatie van Arla niet gelijk opgaat met de snelheid van de veranderende consumententrends, kunnen wij marktaandeel en verkoopvolumes verliezen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Inzicht in de behoeften van consumenten en deze op de voet volgen · Het bieden van een breed scala aan opties aan consumenten die op zoek zijn naar duurzamere maaltijdkeuzes. · Consumenten informeren over de voedings- en gezondheidsvoordelen van onze producten en merken.
4	<p>Verlies aan concurrentievermogen in de merkportfolio</p>	<p>In het huidige klimaat met hoge inflatie, met een economische recessie in het verschiet, verwachten we dat consumenten goedkope alternatieven kiezen.</p>	<p>★ Marktspecifieke risico's</p> <p>→ Stabiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Onze merken vormen de kern van ons waardecreatiemodel. De trage ontwikkeling van de omzet van strategische merken heeft een negatief effect op de winstgevendheid. · Prijsdruk op ons merkproduct kan resulteren in een lagere concurrentiepositie van onze merken in de markt. 	<ul style="list-style-type: none"> · Het relevant en betaalbaar houden van ons merkenportfolio voor de consument door innovatie en goede verkooppraktijk.
5	<p>Verlies aan internationaal concurrentievermogen door hogere productiekosten</p>	<p>In 2022 was de inflatie wereldwijd uitzonderlijk hoog, maar Europa werd harder getroffen door deze trend, vanwege de oorlog van Rusland met Oekraïne.</p>	<p>★ Marktspecifieke risico's</p> <p>→ Nieuw, toegenomen</p>	<ul style="list-style-type: none"> · In onze belangrijkste internationale groeimarkten concurreren we in veel gevallen met zuivelbedrijven buiten Europa. Deze bedrijven hebben een concurrentievoordeel ten opzichte van Arla, als het huidige niveau van productiekosten blijft bestaan. 	<ul style="list-style-type: none"> · Een kostenefficiënte toeleveringsketen in stand houden door minder afhankelijk te worden van onze Europese vestigingen en mogelijkheden te onderzoeken voor productie en inkoop in onze internationale markten waar wij strategische commerciële belangen hebben.

	BESCHRIJVING VAN HET RISICO		MOGELIJKE IMPACT	BEPERKENDE MAATREGELEN
6	Grote cyberaanval Er is een groeiende trend in criminaliteit die gericht is tegen productiebedrijven en die ook onze sector treft.	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijfsspecifieke risico's Toegenomen 	<ul style="list-style-type: none"> · Potentiële schade aan ons vermogen om onze producten te produceren, te leveren en te verkopen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aanscherping van onze processen voor het verminderen van zwakke plekken in de IT-beveiliging.
7	Groot probleem voor de productkwaliteit en -veiligheid We hebben een complexe en uitgebreide waardeketen, met een grote verscheidenheid aan producten. Ervoor zorgen dat onze producten veilig zijn om te consumeren en op de juiste manier zijn geëtiketteerd, en onze medewerkers veilig en gezond houden, zijn essentieel voor het succes van Arla.	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijfsspecifieke risico's Stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> · Grote problemen met de productkwaliteit en/of de voedselveiligheid leiden mogelijk tot een verlies van de merkreputatie en een verminderd vertrouwen in onze producten. · Afwaardering van producten kan leiden tot financiële verliezen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wij werken voortdurend aan de verbetering van onze programma's voor kwaliteits- en voedselveiligheidsbeheer. · Voedselveiligheid en conformiteit van de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften zijn een topprioriteit in onze toeleveringsketen.
8	Valutavolatiliteit Aangezien een groot deel van Arla's omzet wordt gegenereerd in andere valuta's dan euro of DKK, houdt ons belangrijkste financiële risico verband met de schommelingen van de valuta op onze wereldwijde markten.	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijfsspecifieke risico's Stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> · Door valutaverslechtering stijgen de verkoopprijzen in de afzonderlijke markten, waardoor het concurrentievermogen van Arla aangetast en zijn weerslag heeft op onze omzet en winst. · Arla heeft coöperatieleden in verschillende landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De aankoop van eigenaarsmelk en activiteiten in landen buiten de EU hebben als gevolg dat onze prestatieprijs, gemeten in euro, blootstaat aan schommelingen in de wisselkoersen van GBP en SEK. 	<ul style="list-style-type: none"> · Centraal beheer van valutarisico's. · Vermindering van de risico's op korte termijn door hedging-activiteiten. <p>Lees meer hierover in Noot 4 van de Jaarrekening.</p>



KLIMAATGERELATEERD RISICO-OVERZICHT

	BESCHRIJVING VAN HET RISICO		MOGELIJKE IMPACT	BEPERKENDE MAATREGELEN	
A	Regelgeving om de uitstoot van de productie te verminderen.	Denemarken heeft een emissieheffing voor industriële bedrijfsvoering voorgesteld. Dit heeft invloed op de activiteiten van Arla. Het is mogelijk dat andere landen Denemarken volgen en soortgelijke belastingen invoeren of andere regelgevingsinstrumenten gebruiken om de emissies in de toekomst te verminderen.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risico's in verband met wet- en regelgeving ➔ Stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> · Hogere productiekosten in landen met CO₂e-regelgeving, bijv. CO₂e-heffing 	<ul style="list-style-type: none"> · We verlagen voortdurend de CO₂e-uitstoot in onze productie. Ons wetenschappelijk onderbouwde doel is om de scope 1- en 2-emissies voor eind 2030 met 63 procent te verlagen. · We streven er ook naar om onze Europese faciliteiten voor eind 2025 uitsluitend op groene stroom te laten draaien.
B	Regelgeving om de emissies door landbouwactiviteiten te verminderen.	De Deense regering wil een CO ₂ -heffing invoeren op de uitstoot van methaan en stikstofoxide door landbouwactiviteiten. Onze Deense melkveehouders zullen aan deze belasting worden onderworpen, maar momenteel zijn de details over de hoogte en de uitvoering van de belasting onduidelijk.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risico's in verband met wet- en regelgeving ⬆ Toegenomen 	<ul style="list-style-type: none"> · De productiekosten van onze Deense melkveehouders stijgen dan aanzienlijk, wat mogelijk een negatief effect heeft op de melkvolumes, waardoor problemen ontstaan bij de inkoop van grondstoffen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Het verminderen van onze uitstoot in de bedrijven maakt ook deel uit van onze bedrijfsstrategie. Onze doelstelling is de scope 3-emissies voor eind 2030 met 30% per kg melk en wei te verminderen.
C	Regulering van landgebruik	Voorstellen op EU-niveau om de emissies als gevolg van landgebruik te verminderen, omvatten het herstel van veengronden en meer bosbouw. Nationale initiatieven ter verbetering van de water- en luchtkwaliteit, zoals in Nederland, verminderen mogelijk ook de veestapel in onze kernmarkten.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risico's in verband met wet- en regelgeving ➔ Stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> · Door deze regelgeving is er mogelijk minder grond beschikbaar voor de productie van voer voor de koeien, waardoor de grootte en het melkvolume van de veestapel afneemt. · Het verminderen van de veestapel heeft ook negatieve gevolgen voor de melkvolumes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Om het potentiële effect van dergelijke regelgeving beter te begrijpen en onze melkveehouders oplossingen aan te reiken, streven wij ernaar om vanaf 2023 het landgebruik, inclusief het gebruik van veengronden, te meten via onze Klimaatchecks.
D	Ecologische voetafdruk en productietiketten	Overheden en de EU kijken steeds meer naar de invoering van verplichte duurzaamheidsgerelateerde etikettering over de CO ₂ e-voetafdruk, het land van herkomst en voedingswaarde.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Risico's in verband met wet- en regelgeving ⬆ Toegenomen 	<ul style="list-style-type: none"> · Verplichte etikettering over de herkomst van ingrediënten vergroot de complexiteit van onze activiteiten en vermindert onze efficiëntie bij de melkophaling in zeven Europese landen. · Etikettering over het CO₂e-gehalte en de voedingswaarde die de complexiteit van een duurzaam en voedzaam dieet onvoldoende weergeeft, kan consumenten onbedoeld weggagen van zuivel. 	<ul style="list-style-type: none"> · We zijn bezig om methoden, processen en systemen vast te stellen waarmee we de CO₂e-voetafdruk van producten kunnen berekenen.
E	Verandering in voedingsrichtlijnen en -trends	Nationale voedingsrichtlijnen kunnen een beperking opleveren voor de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid dierlijke voedingsmiddelen vanwege de bezorgdheid over de CO ₂ e-voetafdruk, zonder rekening te houden met de voedingswaarde ervan.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Consumentenrisico ⬆ Toegenomen 	<ul style="list-style-type: none"> · Scholen en andere instellingen passen dan mogelijk hun aanbod voor kinderen en jonge volwassenen aan, wat op lange termijn gevolgen heeft voor hun eetgewoonten. 	<ul style="list-style-type: none"> · We geven voorlichting over de voedingswaarde van zuivel op scholen en inspireren honderdduizenden mensen via onze receptensites en sociale media-accounts.
F	Extreme weersomstandigheden	Hittegolven, periodes van droogte, overstromingen en andere extreme weersomstandigheden komen steeds vaker voor als gevolg van klimaatverandering. De landbouwsector heeft ook te maken met nieuwe dierziekten en plagen als gevolg van klimaatverandering.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Fysieke risico's ➔ Stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> · Extreme weersomstandigheden kunnen een negatief effect hebben op de gewasopbrengst en de bedrijfsvoering of de distributie-infrastructuur verstoren. · Hittegolven zijn bijzonder nadelig voor de melkproductiviteit van koeien en kunnen gevolgen hebben voor de melkvolumes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Onze belangrijkste landen voor wat betreft melkproductie zijn relatief goed bestand tegen extreme weersomstandigheden, maar samen met onze melkveehouders werken we aan een beter begrip en beperking van de gevolgen van een veranderend klimaat.

★ Risicocategorie

➔ Jaarlijkse groei

Jaarlijkse groei: Wij schatten de ontwikkeling van elk risico van jaar tot jaar in door de verschuivingen in de waarschijnlijkheid dat het zich voordoet en de mogelijke impact ervan te beoordelen. De som van deze bewegingen geeft inzicht in de positieverschuiving op jaarbasis.

Arla is 's werelds grootste leverancier van biologische zuivelproducten. Onze biologische melk wordt geproduceerd met een speciale zorg voor het welzijn van dieren en het milieu, zoals weidegang voor de koeien en geen gebruik van kunstmest en pesticiden.



**BIOLOGISCHE
MELK**

MILIEUPRESTATIES STERKERE PLANEET





MILIEU

AMBITIE EN VOORUITGANG



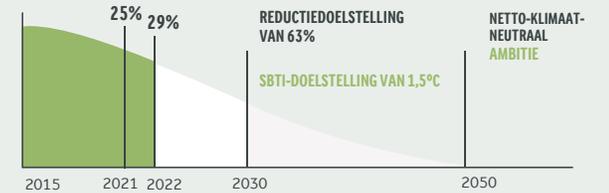
EMISSIEREDUCTIES

CO₂e PER KG MELK EN WEI

Arla stelde een wetenschappelijk onderbouwde doelstelling voor 2030 vast, met 2015 als nulmeting. De directe broeikasgasemissies (scope 1) en de emissies in verband met ingekochte energie (scope 2) moeten in absolute termen met 63% worden verminderd. Voor de scope 3-emissies richten we ons onder andere op emissiereductie van rauwe melk. Het doel is om de CO₂e-voetafdruk van scope 3 te verminderen met 30 procent per kilogram gestandaardiseerde melk en wei. Lees meer hierover op pagina 130. Voor meer informatie over klimaatgerelateerde risico's verwijzen wij u naar pagina 32.

4%p
2022

SCOPE 1- EN 2-EMISSIEREDUCTIES EN STRATEGISCHE LANGETERMIJNDOELSTELLINGEN

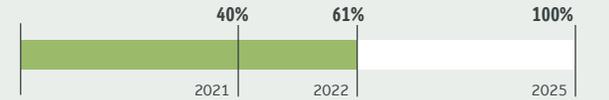
**2%p**
2022

SCOPE 3 EMISSIEREDUCTIE PER KG MELK EN WEI



ALLEEN ELEKTRICITEIT UIT HERNIEUWBARE BRONNEN

Voor eind 2025 willen we alleen nog elektriciteit uit hernieuwbare bronnen gebruiken in onze productielocaties en kantoren in Europa. Lees hier meer over op pagina 41.



VOLLEDIG RECYCLEBAAR

Onze ambitie voor 2025 is dat 100 procent van de verpakkingen voor Arla's eigen merken recyclebaar zijn. Lees meer hierover op pagina 43.



GEEN NIEUW PLASTIC OP BASIS VAN FOSSIELE BRANDSTOFFEN

Ambities voor 2030 Het is onze ambitie om voor eind 2030 te stoppen met het gebruik van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen in merkverpakkingen van Arla. Lees hier meer over op pagina 43.

HALVERING VAN VOEDSELVERSPILLING

Ambities voor 2030 Het is onze ambitie om voedselverspilling voor eind 2030 met 50 procent te verminderen (ten opzichte van 2015).



EEN BELANGRIJKE STAP ZETTEN IN ONZE TRANSITIE NAAR DUURZAME ZUIVEL

Arla heeft in 2022 een gedurfde stap gezet toen we ons vergoedingsmodel voor duurzaamheid aankondigden, waarbij we de melkprijs die melkveehouders ontvangen koppelen aan duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijf (van een lid). Nadat het vergoedingsmodel voor duurzaamheid in 2023 van kracht wordt, kunnen melkveehouders tot 2,4 eurocent per kilogram melk verdienen voor hun maatregelen die bijdragen aan het bereiken van onze doelstelling om de CO₂e-uitstoot in scope 2030 met 30 procent per kilogram melk en wei te verminderen, evenals andere duurzaamheidsmaatregelen zoals het verbeteren van de biodiversiteit.

Om eerdere maatregelen te belonen en verdere milieuverbeteringen in de bedrijven te stimuleren, reserveert onze Board of Directors jaarlijks 500 miljoen² euro om te herverdelen onder melkveehouders op basis van hun individuele punten die zijn verzameld in het vergoedingsmodel.

Vanaf het begin wordt het model gefinancierd uit de grondstofwaarde, en ons doel is dat onze tastbare

“De steun van onze coöperatieleden, zelfs in deze onzekere tijden, is een bewijs van onze inzet om voorop te lopen op het gebied van progressieve zuivelproductie en de standaard te zetten waarmee we de hele sector vooruit kunnen helpen”, aldus Arla’s voorzitter Jan Toft Nørgaard.

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter van de Board of Directors

duurzaamheidsmaatregelen na verloop van tijd de waarde van onze rauwe melk zullen verhogen en meer rendement voor onze coöperatieleden zullen opleveren door commercialisering. Door melkveehouders te belonen voor het ondernemen van duurzaamheidsmaatregelen, geven we een duidelijk signaal af aan klanten en consumenten dat een deel van de prijs die zij voor Arla-producten en -concepten betalen

terechtkomt bij de melkveehouders die de meeste maatregelen ondernemen.

Onze melkveehouders waren nauw betrokken bij het ontwikkelen van het model, om ervoor te zorgen dat het eerlijk is voor alle melkveehouders, eenvoudig te begrijpen is en de commercialisering van duurzaamheidsactiviteiten in hun bedrijf mogelijk maakt. Het model is een puntensysteem waarbij de melkveehouder punten kan verzamelen op basis van zijn activiteiten voor de 19 verschillende klimaatthema's van het model.

Voor maatregelen die grotere potentiële verbeteringen opleveren voor het klimaat en de natuur ontvangen ze de meeste punten; daarmee leverden die maatregelen ook een grote financiële vergoeding op. We hebben deze activiteiten vastgesteld via onze Klimaatchecks. Voor elk punt dat de melkveehouders verdienen, krijgen ze 0,03 eurocent per kilogram melk.

De eerste uitbetaling van de toeslag vindt plaats als onderdeel van de maandelijkse melkgeldafrekening voor juli 2023, op basis van de in juli geleverde melk en de

gegevens die zijn ingediend in de Klimaatcheck 2022, evenals nieuwe gegevens en documentatie die door de melkveehouders zijn ingediend. Melkveehouders ontvangen ook een toeslag van 1,0 eurocent per kilogram melk voor het insturen van hun klimaatgegevens.

Voor de gemiddelde Arla-melkveehouder met een gemiddelde jaarlijkse melkproductie van 1,2 miljoen kilogram melk betekent dit dat ongeveer 26.000 euro van het uitbetaalde melkgeld tot stand komt door zijn of haar duurzaamheidsmaatregelen.

Het model is toekomstbestendig, want 20 van de maximaal 100 punten zijn gereserveerd voor toekomstige duurzaamheids-thema's en nieuwe maatregelen. Wanneer alle punten klaar zijn om te worden verdeeld, kunnen melkveehouders tot 3,0 eurocent per kilogram melk verdienen voor hun duurzaamheidsmaatregelen.

ONS VERGOEDINGSMODEL VOOR DUURZAAMHEID



DE BIG 5
49 PUNTEN



GEbruik VAN
DUURZAAM VOER
11 PUNTEN



BIODIVERSITEIT EN
CARBON FARMING
8 PUNTEN



OMGANG MET
DIERLIJKE MEST
6 PUNTEN



ELEKTRICITEIT UIT
HERNIEUWBARE
BRONNEN
5 PUNTEN



KENNISOPBOUW
1 PUNT

¹Na verloop van tijd zal het model nog meer duurzaamheidsmaatregelen omvatten, en dan kunnen melkveehouders tot 3,0 eurocent per kilogram melk verdienen voor hun maatregelen. ²Gebaseerd op ons huidige melkvolume en de aanname dat de melkveehouders het maximale aantal punten behalen. Daarbij ontvangen ze 1,0 eurocent per kilogram melk voor het indienen van hun Klimaatcheck-gegevens.

DUURZAME ZUIVELPRODUCTIE

ZUIVEL MAAKT DEEL UIT VAN EEN GEZOND EN DUURZAAM DIEET VANWEGE DE GROTE HOEVEELHEID NUTTIGE VOEDINGSSTOFFEN PER EENHEID PRODUCT. ZOALS BIJ ALLE VOEDSELPRODUCTIE HET GEVAL IS, GAAT DIT GEPAARD MET EEN KLIMAATVOETAFDRUK. WE HEBBEN EEN GROTE VERANTWOORDELIJKHEID – EN TEGELIJKERTIJD EEN GEWELDIGE KANS – OM IETS AAN DEZE VOETAFDRUK TE DOEN. 83 PROCENT VAN ONZE UITSTOOT IS AFKOMSTIG VAN DE BOERDERIJ. DAAROM RICHTEN WE ONS DAAR VOORNAMELIJK OP BIJ HET VERKLEINEN VAN ONZE MILIEU-IMPACT.



Klimaatchecks en de Big5

Onze Klimaatcheck-tool helpt Arla-melkveehouders bij het vaststellen van broeikasgasemissies op de boerderij (CO₂e) en stelt maatregelen voor om de uitstoot verder te verminderen. De Klimaatchecks meten zes belangrijke gebieden: aantal dieren, samenstelling van het voer,

gewasproductie, gebruik van kunstmest, omgang met mest en gebruik van elektriciteit, brandstof en energie uit hernieuwbare bronnen. De antwoorden van de melkveehouders worden gevalideerd door externe klimaatadviseurs, die melkveehouders ook helpen om op basis van hun resultaten gepersonaliseerde emissiereductieplannen op te stellen.

In 2022 nam 95 procent van de actieve Arla-melkveehouders deel aan de Klimaatchecks, wat 99 procent van de melkpool van Arla-melkveehouders dekt. De gemiddelde Arla-melkveehouder produceert melk met 1,12 kg CO₂e per kilogram melk.

Na de introductie van de Klimaatcheck-tool in 2020 hebben we een nadere analyse van de eerste dataset uitgevoerd. Hieruit blijkt dat 78 procent van de variatie in CO₂e-voetafdruk tussen bedrijven afkomstig is van vijf gebieden, die we de Big5 noemen (zie volgende pagina).

Benchmarking en kennisdeling zijn de drijvende kracht achter de Big5-prestaties

Om onze melkveehouders te ondersteunen bij verdere emissiereductie op de boerderij, hebben we in 2022 benchmarking en systematische kennisdeling ingevoerd. Een belangrijke eerste stap om het bewustzijn van de impact van de Big5 te vergoten, is ervoor te zorgen dat elke melkveehouder inzicht heeft in zijn prestaties op deze vijf klimaatthema's. Daarom introduceerde Arla een nieuw model voor benchmarking, dat ontwikkeld is om een duidelijk beeld te schetsen van hoe een bedrijf presteert in vergelijking met soortgelijke bedrijven en aan te geven welke mogelijkheden er zijn voor elk van de Big5-gebieden. Het potentieel wordt bepaald door wat de best presterende bedrijven in de benchmarkgroep hebben weten te bereiken door zeer efficiënt te zijn op het gebied van het betreffende klimaatthema. De benchmarkgroepen worden gemaakt op basis van geografische regio, kuddegrootte en voertype.

De resultaten van de benchmarking worden besproken tijdens evenementen voor kennisopbouw die Arla organiseert. Hier kunnen melkveehouders praten met collega's die zeer goede resultaten behalen binnen een van de klimaatthema's en leren wat ze kunnen doen om verbeteringen aan te brengen. Om de deelname van melkveehouders te stimuleren, kunnen melkveehouders één punt verdienen in het vergoedingsmodel wanneer zij deelnemen aan sessies die Arla categoriseert als evenementen voor kennisopbouw.

1,12

CO₂e per kilogram ledenmelk

Strategische ambitie

Onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling is om de scope 3-emissies per kilogram melk en wei voor eind 2030 met 30% te verminderen.

DE BIG5

1. Voerverbruik

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

2. Optimaal eiwitgehalte

Zorgvuldig meten van voer met de juiste eiwitgehaltes zorgt voor minder stikstof (een broeikasgas) in de mest.

3. Robuustheid van de kudde

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

4. Gebruik van meststoffen

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

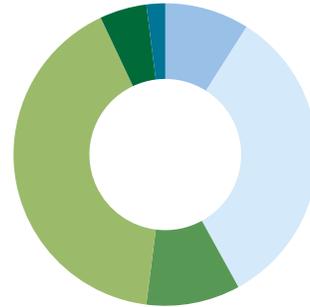
5. Landgebruik

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



Waar komen onze emissies vandaan?

- Veengrond: 9%
- Aangekocht voer en voer van eigen grond: 33%
- Mestopslag: 10%
- Spijsvertering koe: 41%



De meest effectieve klimaatmaatregelen – De Big5

De Big5 vertegenwoordigen de meest effectieve klimaat actiegebieden waarmee alle Arla-melkveehouders kunnen werken om de CO₂e-voetafdruk van hun bedrijf te verlagen, en ze spelen ook een sleutelrol in het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid. Van de 80 punten die vanaf het begin beschikbaar zijn, zijn 49 punten afkomstig van Big5-activiteiten. Deze maatregelen zijn ook uitstekende hulpmiddelen voor het bedrijfsbeheer, waardoor de melkvee-houders efficiënter kunnen werken naar mate zij vorderingen maken.

Grootschalig proefproject op de boerderij voor verlaging van de methaanuitstoot

Arla heeft een programma voor proef- en innovatiebedrijven ontwikkeld met als doel nieuwe, efficiëntere manieren te vinden om de uitstoot binnen een bedrijf te verminderen.

In een van de proefprojecten startte Arla, samen met een internationaal en op wetenschap gebaseerd bedrijf, Koninklijke DSM, in 2022 een grootschalige proef met het methaanreducerende voeradditief Bovaer®, dat de methaanuitstoot van koeien die dit eten met 30 procent kan verminderen.

Methaanuitstoot is een van de grootste klimaatuitdagingen van de zuivelsector. 40 procent van de totale uitstoot van Arla-bedrijven is afkomstig van de spijsvertering van koeien.

Om dit probleem aan te pakken en onze emissiereductie te versnellen, testen onze melkveehouders het gebruik van het nieuwe voeradditief Bovaer® op 10.000 melkkoeien in meer dan 50 bedrijven in Denemarken, Zweden en Duitsland.

Met Bovaer® wordt het enzym onderdrukt dat de methaanproductie in het spijsverteringsstelsel van een koe op gang brengt. Het werkt direct en het is wetenschappelijk bewezen dat het de melkkwaliteit niet beïnvloedt. Door dagelijks slechts een kwart theelepeltje Bovaer® aan het voer van een koe toe te voegen, wordt de methaanuitstoot structureel met gemiddeld 30 procent verminderd.



Arla en partners gaan windenergie omzetten in groene meststof

De vier grote Deense coöperaties Arla, DLG, Danish Agro en Danish Crown sloegen in 2022 de handen ineen en richtten een nieuw bedrijf op, Zero Emission Fertilizer Denmark, dat de mogelijkheid gaat onderzoeken om in Denemarken een klimaat-neutrale meststof te produceren.

Momenteel is het gebruik van kunstmest belangrijk voor het behalen van voldoende hoge opbrengsten om aan de wereldwijde vraag naar voedsel te voldoen. Het gebruik van kunstmest is echter de oorzaak van een aanzienlijke

CO₂e-uitstoot in de landbouw, omdat het voornamelijk geproduceerd wordt met energie uit aardgas en steenkool.

Met een CO₂e-neutrale meststof op basis van groene ammoniak uit windturbine-energie kan de uitstoot van het gebruik van kunstmest tot zo'n 30 procent worden verminderd.

In de komende 9-12 maanden voert het nieuw opgerichte bedrijf een aantal haalbaarheidsstudies uit op basis waarvan besluiten worden genomen over een eventuele investering in de productie.

BESCHERMEN VAN KOEIEN EN DE NATUUR

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

Er is voortdurend aandacht voor de verbetering van het dierenwelzijn. Voor Arla is het ook van cruciaal belang om onze melkveehouderijen te blijven ontwikkelen en versterken met betrekking tot de bescherming en verbetering van de natuur op de boerderij, met name op het gebied van bodemgezondheid, waterbeheercapaciteit en de vergroting van ecosysteemdiensten.

Dierenwelzijn bij Arla

Bij Arla hechten we veel waarde aan een goede behandeling van dieren, en het welzijn van onze kuddes is ook voor onze klanten en consumenten belangrijk. We zien er dan ook nauwlettend op toe dat de koeien van Arla goed worden verzorgd: onze melkveehouders moeten vier keer per jaar een uitgebreid verslag over het welzijn van hun kudde indienen.

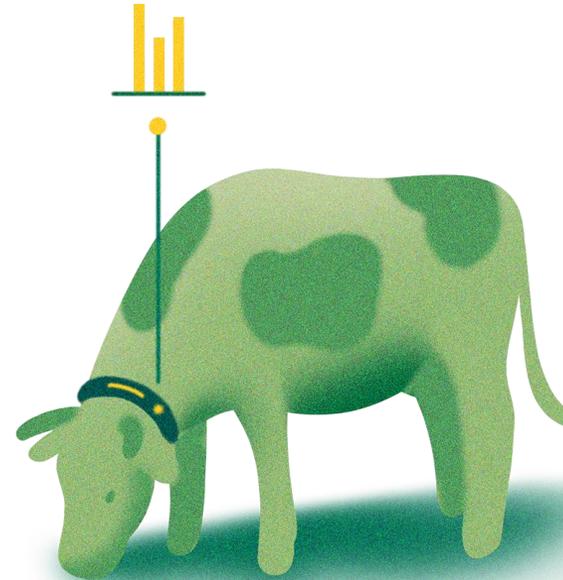
De robuustheid van de dieren is een van de Big5-klimaatthema's in ons vergoedingsmodel. Voor het verzamelen van bewijsmateriaal over hoe we dit klimaatthema kunnen verbeteren, zijn we in 2022 een proef gestart met 19 bedrijven, waar melkveehouders en dierenartsen samenwerken om de meest voorkomende koeienziekten tegen te gaan.

We weten echter dat een lang leven niet genoeg is, we willen er ook voor zorgen dat de koeien van onze melkveehouders gezond en blij zijn. In onze innovatiebedrijf in het Verenigd Koninkrijk werken we aan het creëren van "geluksmeting" op basis van geautomatiseerde monitoring van diergedrag. Dit project heeft tot doel positief gedrag te onderzoeken en vast te leggen, om als extra welzijnsindicatoren voor melkvee te kunnen gebruiken.

In een auditproces dat gelijk is voor alle landen waar Arla-melkveehouders gevestigd zijn, worden de bedrijven minstens eens per drie jaar bezocht door externe experts die gespecialiseerd zijn in dierenwelzijn, om de kuddes te controleren. We rapporteren het resultaat van deze audits in het ESG-gedeelte. Lees hier meer over op pagina [\[xx\]](#).

Focus op biodiversiteit en bodemgezondheid

De aanpak van klimaatverandering moet hand in hand gaan met de aanpak van het verlies aan biodiversiteit – beide zijn cruciaal voor het voortbestaan van onze planeet in de toekomst. Alle Arla-melkveehouders zetten zich in voor het behoud en de verbetering van de natuur en biodiversiteit in hun bedrijf en voor het gebruik van landbouwmethoden die de koolstofopslag in de grond verbeteren.



In ons nieuwe Vergoedingsmodel voor duurzaamheid kunnen melkveehouders acht punten verdienen voor hun maatregelen voor het behoud van biodiversiteit en carbon farming. De klimaatthema's voor Carbon Farming zijn gedefinieerd op basis van het feit dat planten met grotere wortels de koolstofopslag verhogen, daarom willen we melkveehouders aanmoedigen om gras te verbouwen en blijvend grasland te behouden, omdat dat de meeste wortels bevat. Wat biodiversiteit betreft, kunnen melkveehouders als eerste stap punten verzamelen voor het indienen van hun gegevens over biodiversiteit en bodemgezondheid.

¹ Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van dierenwelzijn

DIERENWELZIJN¹

98,4%

Geen majeure problemen met verzorgdheid

99,8%

Geen majeure problemen met de lichamelijke conditie

99,5%

Geen majeure mobiliteitsproblemen

100%

Geen blessureproblemen



DUURZAME PRODUCTIE EN LOGISTIEK

‘NETTO KLIMAATNEUTRAAL VOOR 2050’ IS DE DUURZAAMHEIDSDOELSTELLING VOOR ONZE PRODUCTIELOCATIES EN ONS LOGISTIEKE NETWERK. ONZE STRATEGIE RICHT ZICH OP TWEE BELANGRIJKE DIMENSIES VOOR BEIDE: HET VERMINDEREN VAN HET ENERGIE- EN BRANDSTOFVERBRUIK DOOR BETERE EFFICIËNTIE EN DE TRANSITIE NAAR HERNIEUWBARE ENERGIEBRONNEN.



In 2022 zijn onze scope 1- en 2-emissies met 4 procentpunten teruggedrongen en bereikten we een totale reductie van 29 procent ten opzichte van ons startpunt in 2015.

Dit jaar zagen we de noodzaak om op korte termijn van aardgas over te schakelen op olie als gevolg van de oorlog in Oekraïne om de continuïteit van levering te waarborgen. We waren ons zeer bewust van de verhoogde uitstoot van deze conversie, omdat olie ongeveer 30 procent

meer vervuilend is dan aardgas, berekend op basis van CO₂e.

In afwachting van de omschakeling van olie naar gas compenseren wij de toegenomen uitstoot met elektriciteitscertificaten. Onze langetermijnplannen om onze transitie van fossiele energie te versnellen liggen nog steeds op schema, bijvoorbeeld door initiatieven zoals energieoptimalisatie, elektrificatie, groene stroom en alternatieve thermische energie

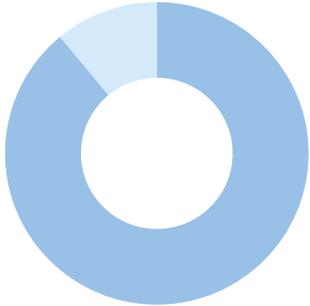
29%

CO₂e-emissiereductie, scope 1 en 2

Strategische ambitie
Wij streven naar 63% scope 1- en 2-emissiereducties voor eind 2030 (basisniveau: 2015).

Waar komen onze emissies vandaan?

- Productie: 89%
- Logistiek: 11%



Energie- en brandstofefficiëntie

In 2022 zagen we de noodzaak om onze energie-efficiëntieplannen op onze locaties te versnellen toen de energieprijzen omhoog schoten en we een groot risico liepen op energieverstoringen. Daarom hebben we twee duurzaamheidsprogramma's geïntroduceerd om de energiereductie te versnellen, een duidelijk stappenplan voor investeringen op te stellen en het transformatieproces op te starten.

Duurzaamheidsprogramma op locatie

Ons duurzaamheidsprogramma op locatie is in 2022 uitgerold naar zes van onze locaties met de grootste CO₂e-uitstoot. Het duurzaamheidsprogramma per productie-locatie omvat een op maat gemaakt transformatieplan en bestaat uit initiatieven voor medewerkerbetrokkenheid, een stimulans voor energieoptimalisatie, een

studie naar de transformatie van externe thermische systemen, een overzicht van de energiecompetenties en een gericht beheer van de energieprestaties.

Het management en de medewerkers van productielocaties spelen een actieve rol bij het opstellen van het plan, omdat we van mening zijn dat het voor succes essentieel is dat iedereen eigenaarschap toont voor het traject. Wanneer het programma is afgerond, beschikt de locatie over een duidelijk stappenplan om de doelstelling voor 2030 te halen, waaronder investeringsplannen, KPI-structuur en bijscholing indien nodig.

Pronsfeld in Duitsland is een van de productielocaties die het duurzaamheidsprogramma op locatie heeft voltooid. Ze stelden 55 initiatieven vast die in 7-8 jaar 35.000 ton CO₂e-reductie (-67%) opleveren, waarmee ze hun doelstelling voor 2030 met 3.000 ton overtreffen, maar nu begint het zware werk om deze initiatieven te implementeren.

Snelle resultaten in 2022

We deden ook de beoordeling van gebieden waarop snel resultaat kan worden behaald in onze 60 productielocaties en logistieke centra. Daarbij identificeerden we drie gebieden voor 2022, via een door leveranciers geleid screening- en beoordelingsproces:

- Isoleren van stoom- en warmwaterleidingen en kleppen om warmteverlies te minimaliseren
- Vervangen en verbeteren van pompen die energiezuiniger zijn
- Gloeilampen vervangen door LED-lampen voor efficiëntere verlichting.

Samenwerken met klanten om routes te verbeteren

De optimalisatie van routes en levering in Denemarken, Zweden en het Verenigd Koninkrijk leverde gedurende het jaar aanzienlijke emissiebesparingen op. We hebben onze belangrijkste klanten en logistieke leveranciers in alle drie de landen proactief betrokken en workshops met hen georganiseerd, waardoor we de leveringsfrequentie en de CO₂e-uitstoot hebben verminderd.

Een van de meest succesvolle samenwerkingen van 2022 was met een van onze belangrijkste klanten in het Verenigd Koninkrijk. Voor grotere winkels van deze klant leveren we de melk rechtstreeks vanuit onze magazijnen, maar kleinere winkels vormen een uitdaging, omdat daar vaak meerdere leveringen nodig zijn door gebrek aan opslagcapaciteit in de winkel.

Samen met onze klant bedachten we de oplossing om de melk bij hun depots af te leveren. Om dit mogelijk te maken, besloten we onze melkflessen in dozen te verpakken in plaats van ze zoals voorheen op karren te leveren – zo kon het depot de pakketten verwerken.

Door dit initiatief werd de leveringsfrequentie aanzienlijk verlaagd, CO₂ bespaard en het serviceniveau en de beschikbaarheid voor de deelnemende winkels verbeterd.





DE OMSCHAKELING VAN FOSSIELE BRANDSTOFFEN NAAR ENERGIE UIT HERNIEUWBARE BRONNEN IS EEN BELANGRIJKE MAATREGEL OM ARLA'S AMBITIE VOOR SCOPE 1- EN- 2 EMISSIEREDUCTIE WAAR TE MAKEN. WIJ RICHTEN ONS VOORAL OP HET VEILIGSTELLEN VAN ELEKTRICITEIT UIT HERNIEUWBARE BRONNEN VOOR AL ONZE PRODUCTIELOCATIES EN HET VERVANGEN VAN AARDGAS DOOR BIOGAS.

Opschalen van zonne-energie

Om onze ambitieuze doelstelling voor groene stroom te bereiken, zijn we in Denemarken een 10-jarige stroomafnameovereenkomst aangegaan met Better Energy voor het gebruik van vier nieuwe zonneparken. In 2024 leveren de zonneparken ongeveer een derde van Arla's elektriciteitsverbruik in Denemarken. Het is de meest uitgebreide overeenkomst voor elektriciteit uit hernieuwbare bronnen zonder overheids subsidies in de Deense geschiedenis. Naast Denemarken heeft Arla ook een grote investering gedaan in zonne-energie in Tychowo, Noordwest-Polen, waar we een verpakkings-, meng- en distributielocatie hebben. De zonnepanelen leveren 85 procent van de elektriciteitsbehoefte op deze locatie. Daarnaast hebben we zonnepanelen geïnstalleerd op het dak van onze productielocatie in Bahrain, die 20 procent van de elektriciteitsbehoefte van de locatie dekken.

Koopovereenkomst voor windenergie

In het najaar sloten we een 10-jarige stroomafnameovereenkomst met Euro-wind Energy, waardoor we, in combinatie met het Better Energy-contract, 100 procent groene stroom hebben voor onze totale productie in Denemarken. De volgende stap is het aangaan van vergelijkbare overeenkomsten in andere markten waar we actief zijn. In de loop van de

tienjarige overeenkomst, die in 2025 in werking treedt, levert de groene energie van de turbines een jaarlijkse emissiereductie op van 58 miljoen kg CO₂e, wat overeenkomt met 8 procent van de totale CO₂e-voetafdruk van Arla in scope 1 en 2.

Nieuwe technologieën testen met fossiele brandstoffen

Om een beter inzicht te krijgen in waar we de overgang naar fossielvrije brandstoffen in onze logistiek en productielocaties kunnen opschalen, zijn we in 2022 verder gegaan met het testen van verschillende nieuwe technologieën. We vervolgden onze proeven met biogastrucks, die rijden op biogas dat voornamelijk uit koeienmest wordt gewonnen. We zijn in Zweden een succesvolle samenwerking aangegaan met enkele van onze gasleveranciers om de circulariteit van biogas te waarborgen, en onderzochten hoe we het aantal "poep-trucks" in het Verenigd Koninkrijk kunnen verhogen. Ook hebben we ons wagenpark van elektrische voertuigen in Zweden uitgebreid en gekeken naar de mogelijkheden voor intermodaal vervoer in Duitsland, waar we verschillende soorten voertuigen inzetten op een van de belangrijkste logistieke routes. In de productie hebben we samengewerkt met leveranciers in Duitsland en Denemarken met als doel waterstof te testen in onze productiefaciliteiten in Pronsfeld en Hoco.

Voedselverspilling tegengaan met digitale sensoren

We werken voortdurend aan het verminderen van onze voedselverspilling om ervoor te zorgen dat onze melk goed wordt gebruikt. Dit verhoogt de waarde die wij aan de melk van onze leden-melkvee-houders toevoegen en levert meer gezonde voeding op voor de groeiende bevolking.

In het Verenigd Koninkrijk hebben we dit jaar op drie van onze productielocaties ongeveer 3 miljoen liter rauwe melk bespaard door realtime sensoren voor materiaalverlies te installeren. Hiermee kunnen we meten of er melk in het water zit dat wordt gebruikt voor spoelen en reinigen, en patronen vinden waarmee we melkverspilling kunnen verminderen of uitsluiten. De sensoren meten of de vloeistof die door de leidingen gaat water is, een mengsel van water en melk of melk. Op basis van de meting wordt de vloeistof automatisch afgevoerd naar het afvalwater of opgevangen om te gebruiken voor bijvoorbeeld diervoer of biogas. Met dit systeem is de hoeveelheid melk in afvalwater met 10-14 procent verminderd ten opzichte van vorig jaar.



100%

Groene stroom

We weten zeker dat we in Denemarken de doelstelling voor elektriciteit uit hernieuwbare bronnen zullen halen. De komende jaren richten we ons op andere Europese landen.

VOORUITGANG MET HET OOG OP VOLLEDIG DUURZAME VERPAKKINGEN

ARLA'S AMBITIE VOOR VERPAKKING LUIDT: 'NAAR VOLLEDIG CIRCULAIRE VERPAKKINGEN IN 2030' EN IS EEN KRACHTIGE TOEZEGGING OM GRONDSTOFFEN OP DE BEST MOGELIJKE MANIER TE GEBRUIKEN EN ONZE IMPACT OP HET KLIMAAT EN HET MILIEU TE VERMINDEREN. DE AMBITIE RICHT ZICH ONDER MEER OP HET VERBETEREN VAN DE RECYCLEBAARHEID VAN VERPAKKINGEN EN HET VERMINDEREN VAN HET GEBRUIK.



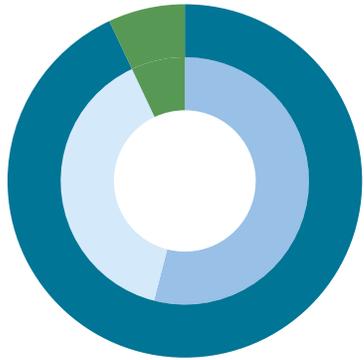
Bij Arla gebruiken we jaarlijks ruim 300.000 ton verpakkingsmateriaal. Verpakkingsoplossingen moeten de veiligheid en kwaliteit van voedingsproducten garanderen, met een zo klein mogelijk ecologische voetafdruk en zo min mogelijk voedselverspilling. Wij willen ervoor zorgen dat er geen materiaal verloren gaat, dat wij de uitstoot van verpakkingen tot een minimum beperken en geen natuurlijke hulpbronnen uitputten die niet kunnen worden vernieuwd. We ontwerpen onze verpakkingen zo dat deze gesorteerd, ingezameld en gerecycled kunnen worden.

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

Verpakkingen zijn ook essentieel om ervoor te zorgen dat onze voedzame producten overal ter wereld verkrijgbaar zijn. We verkopen onze producten in meer dan 144 verschillende landen met zeer verschillende infrastructuur voor inzameling en recycling, en met name in onze internationale markten kunnen sommige materialen nog niet worden gerecycled.

Vooruitgang in 2022

- Ontworpen voor recycling 93%
- Recyclebaar in de markt waar het verkocht wordt 54%
- Ontworpen voor recycling, maar niet in de markt waar het verkocht wordt 39%
- Niet recyclebaar 7%



Naar 100% recyclebaar

Arla's algemene langetermijnambitie is om verpakkingen volledig recyclebaar te maken. Als eerste stap is ons doel voor 2025 om ervoor te zorgen dat 100 procent van de verpakkingen die voor Arla's eigen merken worden gebruikt, zijn ontworpen voor recycling.

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

1. Ontworpen voor recycling

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

2. Recyclebaar in de markt waar het verkocht wordt

Dit betekent dat een verpakking of een specifiek deel van het materiaal recyclebaar is in de markt waar het product wordt verkocht.

In 2022 hebben we een gedegen methode en instrument ontwikkeld waarmee we de recyclebaarheid nauwkeuriger kunnen meten en we gebruiken de transparantie van gegevens om prioriteit te geven aan initiatieven voor recyclebaarheid.

Voor elk materiaal wordt een uitgebreide beoordeling gemaakt om te bepalen of het recyclebaar is in een bepaalde markt, op basis van algemeen erkende referenties voor ontwerpen van recyclebare verpakking en recyclingsystemen in die markt. Elke beoordeelde productverpakkingseenheid wordt omgerekend naar het gewicht van de verschillende gebruikte materialen en vermenigvuldigd met de omzet. Het geconsolideerde getal wordt berekend als het gewicht van de verkochte recyclebare verpakking ten opzichte van het totale gewicht van het gebruikte verpakkingsmateriaal.

Wat is nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen?

Dit is plastic afkomstig van fossiel materiaal zoals ruwe olie. Om dit uit te faseren gebruiken we minder en beter plastic, waarbij we prioriteit geven aan gerecycled plastic en hernieuwbaar materiaal (zoals papier en karton).



SKYR IN GERECECLEDE PLASTIC BEKERS

Ons populaire merk Arla Skyr IJslandse stijl heeft 7 procent van zijn portfolio omgezet van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen naar bekercups gemaakt van 100 procent gerecycled plastic. Hierdoor werd de CO₂e-uitstoot van de verpakking gehalveerd.



ARLA'S EERSTE RECYCLEBARE KAASFOLIE IN HET VERENIGD KONINKRIJK

In 2022 introduceerden we volledig recyclebare verpakkingen voor een selectie van onze kazen in het Verenigd Koninkrijk (zoals Apetina witte kaas en Paneer). Kaasfolies zijn oorspronkelijk niet ontworpen om te worden gerecycled, dus dit is het begin van een lang traject voor Arla dat voortduurt tot 2025.



DANO ZAKJES KLAAR VOOR RECYCLING

Het ontwikkelen van recyclebare verpakking om zwerfafval in een aantal van onze markten te verminderen, gaat gepaard met uitdagingen. Een voorbeeld hiervan is onze zakjes melkpoeder die in Bangladesh worden verkocht. Deze zakjes zijn oorspronkelijk niet recyclebaar vanwege een mengsel van plastic en aluminium. In 2022 bedachten we een oplossing voor ons populaire en betaalbare voedingsproduct Arla® Dano Daily Pushti. Dankzij een partnerschap met onze verpakkingsleverancier ontwikkelde Arla een eenvoudiger zakje en zette een proefproject voor recycling op met lokale inzamel punten om deze te recycleren voor andere doeleinden, zoals plastic meubels.



VERANTWOORDE INKOOPT

EEN TRANSPARANTE EN GOED BEHEERDE TOELEVERINGSKETEN IS VAN FUNDAMENTEEL BELANG VOOR DE VERANTWOORDE WERKING EN GROEI VAN ONS BEDRIJF MET MINIMALE RISICO'S. WE WERKEN NAUW SAMEN MET LEVERANCIERS OM ERVOOR TE ZORGEN DAT AAN ALLE MILIEU-, SOCIALE EN ETHISCHE VEREISTEN WORDT VOLDAAN.

Cacao

Aandeel gecertificeerde cacao

100%

2021: 100%

Ons beleid is om 100 procent UTZ/Rainforest Alliance-gecertificeerde cacao te gebruiken voor onze merkproducten, en we houden ons aan dit doel.

Soja

Aandeel gecertificeerde soja

100%

2021: 100%

Bij Arla wordt soja als ingrediënt gebruikt, voornamelijk in eiwitvoer voor melkkoeien en in mindere mate in sommige Arla-producten. Het is onze ambitie om alle soja op verantwoorde wijze in te kopen, gedefinieerd als gecertificeerd volgens internationaal erkende certificatiesystemen van derden. Bij Arla moet soja in diervoeder gecertificeerd zijn volgens ProTerra of de Round Table of Responsible Soy (RTRS), of gedekt zijn door RTRS-credits.

Palmolie

Aandeel gecertificeerde palmolie¹

86%

2021: 86%

Arla heeft de ambitie om alleen gescheiden, gecertificeerde en controleerbare palmolie-ingrediënten te kopen. Als dit niet mogelijk is, gebruiken we massabalans of dekken we het gebruik af door RSPO-credits.

Papiervezel

Aandeel gecertificeerde papiervezels in Europa

83%

2021: 83%

Hoewel we waar mogelijk gerecyclede vezels gebruiken, vereisen sommige verpakkingen nieuwe vezels om te voldoen aan de voedselveiligheidsvoorschriften. We streven ernaar om in Europa alleen FSC®-gecertificeerde vezels te gebruiken. Als er geen FSC®-gecertificeerde vezel beschikbaar is, gebruiken we vezel van nationale certificeringsprogramma's als op basis van een PEFC-onderzoek is aangetoond dat deze afkomstig is van een betrouwbare bron.

Wereldwijd inkoopbeleid

Duidelijke en consistente inkoopmethoden zijn van fundamenteel belang om de risico's voor voedselveiligheid, het milieu en de mensenrechten in onze toeleveringsketen te minimaliseren. Ons beleid bevat 11 principes voor inkoop om te zorgen voor een duidelijk en uniform proces bij de aankoop van goederen en diensten. Naast andere procedurele vereisten verplicht het beleid ook tot naleving van de gedragscode voor leveranciers van Arla Foods.

Onze gedragscode voor leveranciers is in 2022 herzien en verder aangescherpt op aspecten als klimaat, veiligheid en gezondheid en arbeidsrechten. Daardoor stellen we nu strengere eisen aan leveranciers, bijvoorbeeld op het gebied van werktijden en wervingsmethoden.

Audits van leveranciers

In 2022 zijn er 58 fysieke, virtuele en desktop audits uitgevoerd bij leveranciers.

Risicovolle grondstoffen

Op basis van onze grondige risicoanalyses en in overeenstemming met internationale werkwijzen, hebben wij enkele grondstoffen geïdentificeerd die gelinkt zijn aan specifieke duurzaamheidsuitdagingen. Dit zijn palmolie, soja, cacao en papiervezel¹. Wij hanteren inkoopstandpunten om de risico's te beperken en een positieve bijdrage te leveren aan duurzame en verantwoorde inkoop. Dit omvat het verlagen van het risico op negatieve gevolgen voor de mensenrechten en het milieu.



¹Vanille is ook een belangrijk smaakstof in veel Arla-producten, maar vanwege de lage totaalvolumes die worden gebruikt, hebben we geen specifieke doelstelling voor vanille. In 2021 sloten we ons aan bij het Sustainable Vanilla Initiative (SVI), dat tot doel heeft een stabiele aanvoer van hoogwaardige vanille te garanderen die op een sociaal, ecologisch en economisch duurzame manier wordt geproduceerd.

Arla® wil met het darmgezondheidsassortiment uw darmen op een gemakkelijke en prettige manier voeden met gefermenteerde producten die gevarieerde kiemculturen, toegevoegde vitamines, mineralen en voedingsvezels bevatten.



ARLA®
CULTURA

SOCIALE PRESTATIES STERKERE MENSEN



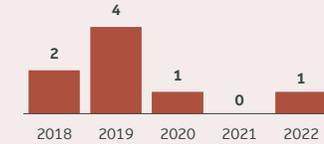


MAATSCHAPPELIJKE AMBITIE EN VOORUITGANG



VOEDSELVEILIGHEID STAAT VOOROP

Arla heeft een basisverantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat onze producten veilig zijn voor consumenten om te eten en te drinken. De doelstelling voor terugroepacties wordt standaard vastgesteld op nul.
Lees hier meer over op pagina 47.



**NUL TERUGROEPACTIES
DOELSTELLING
VOOR 2023**

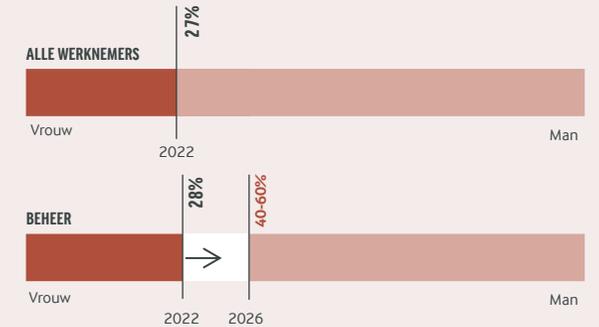
TOEGANG BIEDEN TOT BETAALBARE VOEDING

Ambities voor 2030 Toegang tot voldoende, betaalbare en gezonde voeding is een fundamenteel mensenrecht, en we willen producten van hoge kwaliteit leveren die voldoen aan de

voedingsbehoeften van consumenten in de hele wereld. Onze ambitie is om steeds meer niet-Europese consumenten te bereiken met betaalbaar voedsel. Lees hier meer over op pagina 48.

GENDERDIVERSITEIT VERGROTEN

Voor eind 2026 willen we de genderdiversiteit vergroten door ervoor te zorgen dat in geen enkel team van Arla meer dan 60 procent van hetzelfde geslacht zit. We streven ernaar om dit ook te bereiken in onze directieteams.
Lees hier meer over op pagina 51.



NAAR NUL ONGEVALLEN

Onze veiligheidsvisie voor onze collega's is gericht op nul ongevallen met verloren tijd per miljoen werkuren.
Lees hier meer over op pagina 52.



**NUL ONGEVALLEN
DOELSTELLING
VOOR 2023**

DE WERELD VOORZIEN VAN GOEDE VOEDING

DE WETENSCHAP TOONT AAN DAT MENSEN LANGER, GEZONDER EN GELUKKIGER KUNNEN LEVEN DOOR TE GENIETEN VAN GEZONDE VOEDING. ONZE GEZONDHEIDSTRATEGIE IS EROP GERICHT DEEL UIT TE MAKEN VAN DIT TRAJECT DOOR DUURZAME, GEZONDE EN VEILIGE KEUZES TE BIJEN, MENSEN TE INSPIREREN TOT GOEDE VOEDINGSGE-WOONTEN EN VOEDING TOEGANKELIJK TE MAKEN.

Onze gezondheidsstrategie

In 2022 legden we de basis voor de herziening van onze gezondheidsstrategie voor 2026. Het vinden van een evenwicht tussen de bescherming van het milieu en voedselvoorziening voor de groeiende wereldbevolking is een belangrijke uitdaging voor Arla en de voedingsindustrie in het

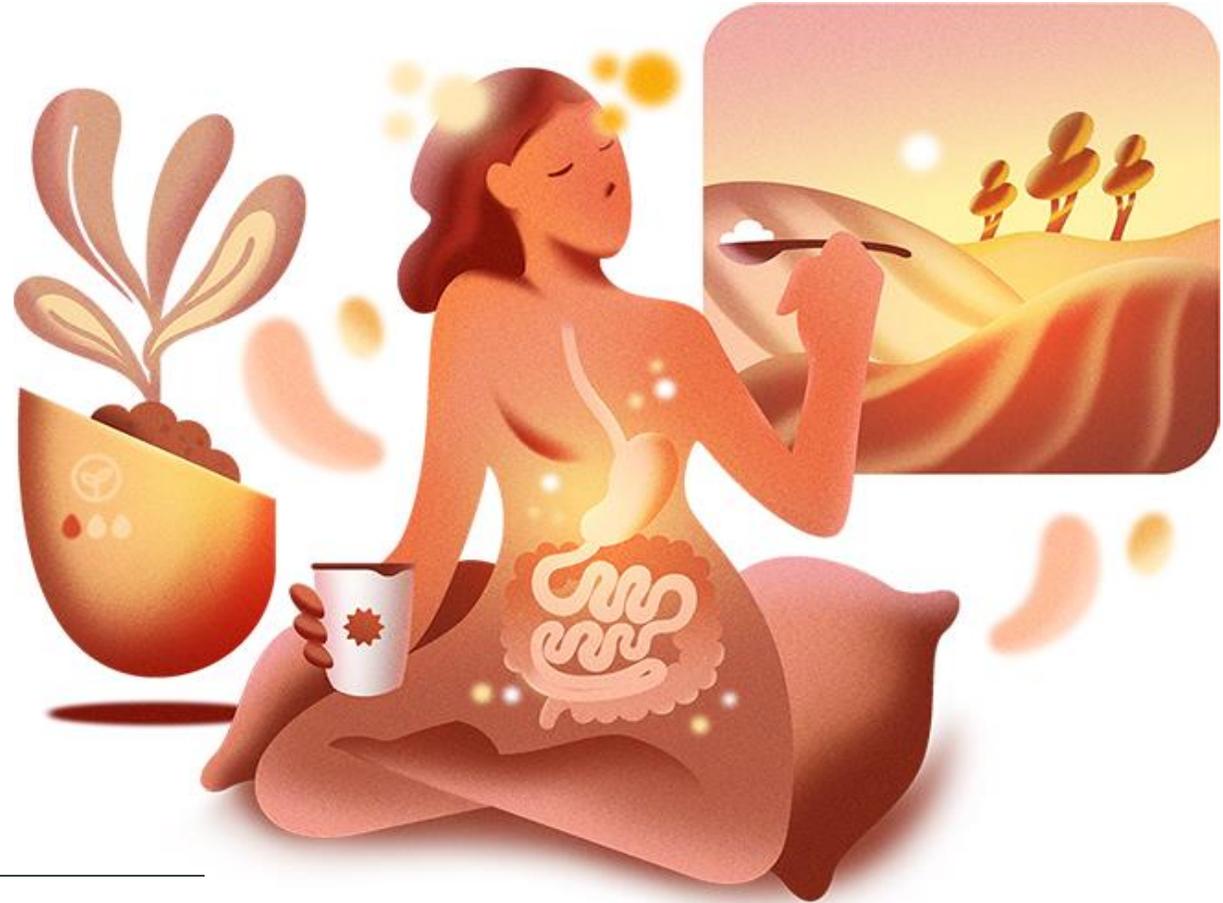
algemeen. Het oplossen van deze uitdaging vormt de basis van ons bestaan. Daarom staan onze gezonde innovaties nog meer centraal in onze nieuwe strategie. Wij willen meer mensen bereiken om hen te inspireren gezonde voeding te bereiden en verantwoord te eten. Betere toegang tot voeding en betaalbare voedingsmiddelen maken ook deel uit van onze strategische ambities.

Onze leidraad – Arla® Voedingscriteria

Bij de ontwikkeling van nieuwe, duurzamere en gezondere producten is onze leidraad de voor iedereen beschikbare Arla® Voedingscriteria, een reeks interne standaarden die het huidige wetenschappelijke bewijs en de richtlijnen van belangrijke wereldwijde gezondheidsautoriteiten weerspiegelen. Deze criteria stellen eisen aan het eiwit- en calciumgehalte en beperken de hoeveelheid toegevoegde suikers, zout en vet. Op basis van de criteria hebben we de gezondheidswaarde van onze producten aanzienlijk verbeterd.

Voedselveiligheid staat voorop

Mensen helpen gezond te eten is belangrijk, maar we moeten er vooral voor zorgen dat onze producten veilig zijn om te eten en te drinken. Door de principes van het wereldwijde kwaliteits- en



1

Terugroepactie in 2022

Een van de basisverantwoordelijkheden van Arla is ervoor te zorgen dat producten veilig zijn voor consumenten om te eten en te drinken. De doelstelling voor terugroepacties wordt standaard vastgesteld op nul.

productveiligheidsbeleid van Arla in acht te nemen, blijven we onze kwaliteitscultuur versterken, met als resultaat één terugroepactie in 2022. Onze handleiding voor kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid (QEHS) wordt sinds de introductie in 2020 jaarlijks bijgewerkt. De handleiding is bedoeld om de complexiteit te verminderen en werkwijzen op elkaar af te stemmen en omvat alle QEHS-eisen die zijn opgenomen in internationale standaarden, onze

interne eisen en die van verschillende klanten.

In 2022 werden in onze Europese en internationale markten etiketteringscontroles uitgevoerd op onze merkproducten. Zowel de verplichte als de vrijwillige consumenteninformatie werd geëvalueerd voor willekeurig gekozen producten. Uit de controles bleek dat wij door een sterke samenwerking tussen lokale en wereldwijde

teams de naleving van de regelgeving in alle markten konden garanderen. Er zijn bij geen enkele overheidsinspectie bevindingen gedaan die tot een boete hebben geleid. In geval van niet-naleving of inconsistentie werden de markten geïnformeerd over maatregelen ter verbetering.

1,8

miljoen euro voor onderzoeksprojecten op het gebied van gezondheid

Drie nieuwe onderzoeksprojecten op het gebied van gezondheidsvoeding ontvingen dit jaar 1,8 miljoen euro subsidie vanuit het Arla Food for Health-partnerschap.

Partnerschappen in onderzoek om de toekomst van voeding vorm te geven

Om voorop te lopen op het gebied van zuivelvoeding en de gezondheidseffecten van zuivel te blijven ontdekken, neemt Arla deel aan een onderzoekpartnerschap met de twee grootste Deense universiteiten onder de naam Arla Foods for Health (AFH). Er zijn drie nieuwe onderzoeksprojecten geselecteerd die in 2022 financiering ontvingen voor een totaalbedrag van 1,8 miljoen euro. De privaat-publieke samenwerking bestaat uit Arla Foods, Arla Foods Ingredients, de Universiteit van Kopenhagen en de Universiteit van Aarhus.

De ambitie van dit partnerschap is om grenzen te verleggen en zuivelwetenschap van wereldklasse te bevorderen. Vervolgens kunnen resultaten worden toegepast bij het ontwikkelen van levensmiddelen en nieuwe voedingsoplossingen met mogelijke positieve gevolgen voor de mondiale voedingstoestand en de volksgezondheid. AFH en haar partners willen ook impact maken door wetenschappelijk inzicht te delen. De samenwerking tussen de

partners omvat een gericht en gecoördineerd publieksbereik dat als basis kan dienen voor een op wetenschap gebaseerde dialoog over voeding en gezondheid met externe belanghebbenden – waaronder autoriteiten, NGO's, universiteiten en andere sectoren.

De drie in 2022 toegekende projecten onderzoeken:

- het verband tussen gefermenteerde zuivelproducten en metabole gezondheid;
- hoe caseïne het darmcomfort bij zuigelingen beïnvloedt;
- het effect van een conventioneel diabetesdieet versus een koolhydraatarm eiwitrijk dieet op type-2-diabetespatiënten.

In de loop van 2022 zijn 2 van de tien lopende projecten afgerond. In totaal zijn er nu 41 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd op basis van ondersteunde projecten.

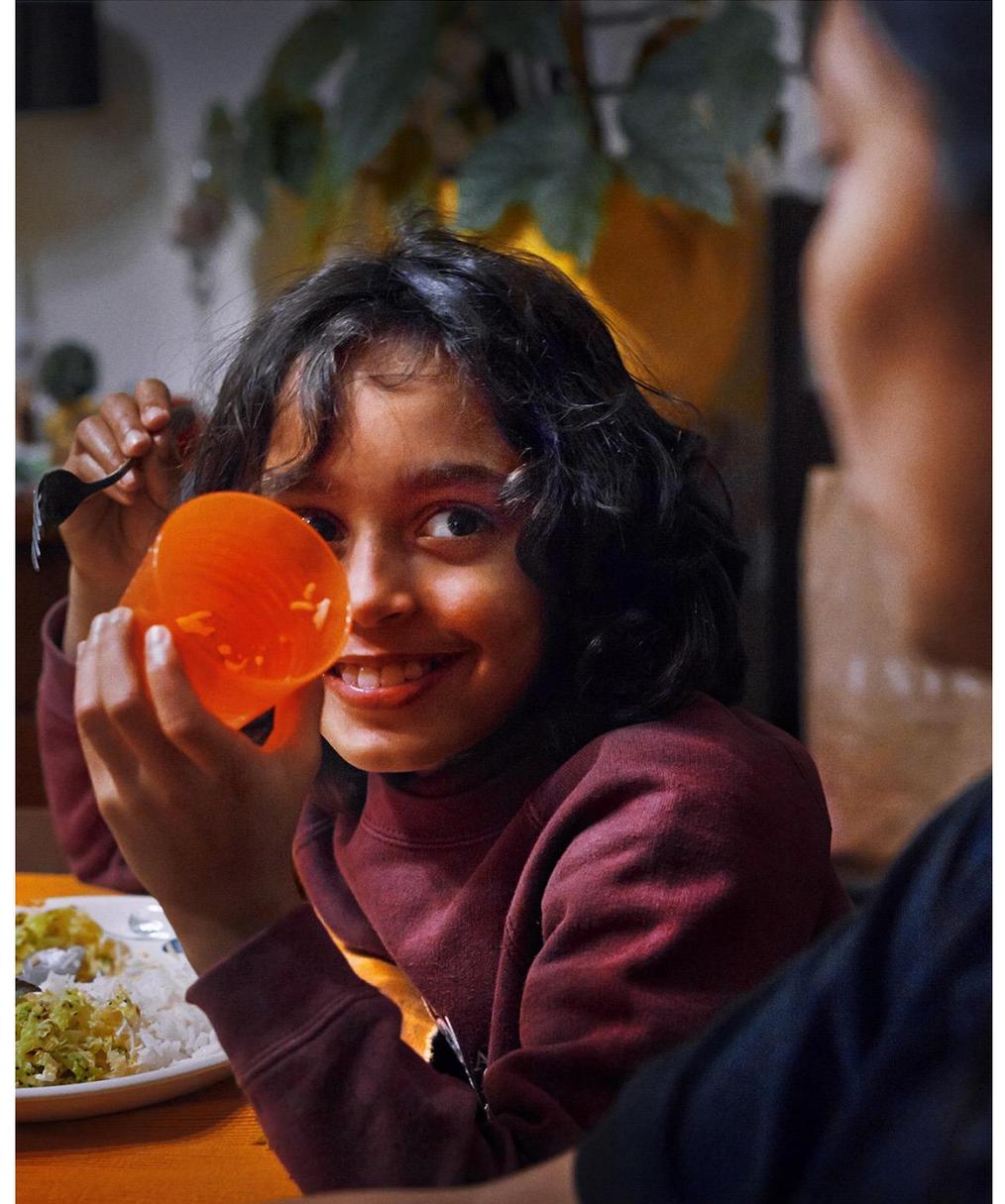
Toegang tot gezonde voeding verbeteren

Ondervoeding komt in bijna alle landen ter wereld voor, waardoor mensen het risico lopen op voedingsgerelateerde ziekten en er miljoenen mensen sterven. Arla zet zich in om de toegang tot betaalbare zuivelvoeding voor consumenten met een lager inkomen in ontwikkelingslanden te vergroten. We richten ons op het voorzien in de behoeften van groepen die te maken hebben met of een hoog risico lopen op ondervoeding en tekorten aan micronutriënten door middel van betaalbaar geprijsde zuivelproducten; bijvoorbeeld in Bangladesh met Dano Daily Pushti, en in Nigeria, Senegal en Ghana met Dano Cool Cow. Voordat we deze producten op de markt

brengen, maken we grondige analyses van de markten om een prijsniveau te bepalen dat geschikt is voor consumenten met een laag inkomen.

Een ongekend hoge inflatie op voedsel leidde in 2022 tot een ernstige daling van de koopkracht van consumenten met een laag inkomen, maar we slaagden erin meer dan 87 miljoen consumenten te bereiken met onze betaalbare voedingsproducten. Om het probleem voor mensen met lagere inkomens aan te pakken, introduceerde Arla een nieuw, betaalbaar soort melkpoe-der genaamd "Dano Sabi" in Nigeria en "Hye me ma" in Ghana.

Ook in Bangladesh hebben we de toenemende inflatie aangepakt door meer mensen te bereiken die op zoek zijn naar betaalbare zuivelvoeding. Het jaar 2022 was echter bijzonder uitdagend voor ons Pushti Ambassadors-programma¹ in Bangladesh, dat tot doel heeft betaalbare voeding bij huishoudens op het platteland te brengen via een verkoopteam van vrouwelijke ondernemers. Door slechte werving en minder behoud van personeel in 2022 was het bereik op het platteland beperkt. Daarom vinden er onderhandelingen plaats over een herzien model en andere partnerbureaus om Arla's bereik uit te breiden naar de plattelandsgemeenschappen.



¹ Het programma loopt nu drie jaar en wordt gesteund door het Deense ministerie van Buitenlandse Zaken en uitgevoerd door de Nederlandse NGO Bopinc en de lokale sociale onderneming iSocial



DIT IS ONZE BIJDRAGE:



Minder zout in kaasproducten

Zout is een van de essentiële elementen die verschil in smaak van voedsel veroorzaken. Te veel zout in voedsel is echter niet goed voor onze gezondheid, dus we werken hard aan het verbeteren van onze recepten om dezelfde smaakervaring te bieden met minder zout. Een van onze belangrijkste aandachtsgebieden hiervoor zijn onze kaasproducten in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika (MENA). In 2022 slaagden we erin het zoutgehalte in de populaire roomkaas Puck® met 14 procent te verlagen en met 26 procent in witte kaas.



Arla Protein groeide explosief

Natuurlijk, eiwitrijk en suiker- en vetarm: Arla Protein is een succesverhaal. Met Arla Protein richten we ons niet op de professionele of fanatieke sporters, maar op alle consumenten met een actieve levensstijl en met alle vormen, maten en achtergronden. Door de nadruk te leggen op de voedende kracht van eiwitten naast heerlijke producten, zoals zuivelhoudende dranken en pudding, heeft Arla Protein succes geboekt bij de consument en in 2022 een volumegroei van 48.9% bereikt.



Nieuw soort melkpoeder geïntroduceerd in Afrika

Door de toenemende voedselonzekeerheid als gevolg van de wereldwijde inflatie in 2022 werd de toegang tot betaalbare voedingsproducten een noodzaak. Om dit probleem aan te pakken, creëerde ons wereldwijde voedings- en innovatieteam een nieuw soort melkpoeder genaamd "Dano Sabi" in Nigeria en "Hye me ma" in Ghana. En om het betaalbaarder te maken, hebben we het eiwitgehalte dat in normale melkpoeder zit verlaagd, en er tegelijkertijd voor gezorgd dat het een gezonder en voedzamer alternatief is.

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

Van papaja-afval tot gedroogde fruitsnack met wei-eiwit

Papaja is het op drie na populairste fruitgewas in Ethiopië, en toch gaat ongeveer 30 procent van de jaarlijkse oogst verloren door bederf. Als productinnovatiepartner in een publiek-privaat project onder leiding van GAIN heeft AFI prototype recepten ontwikkeld voor een snackreep gemaakt met papaja-pulp en ingrediënten op basis van melk en wei. Het doel is om het verlies na de oogst te verminderen en gemakkelijk toegankelijke voeding te bieden aan consumenten met een laag inkomen. In 2022 organiseerde AFI technische training voor het personeel van het Ethiopische bedrijf dat de reep produceert.

yoghurt. Het yoghurtrecept bevat ons weipermeaat – een ingrediënt dat rijk is aan melkmineralen en lactose – om de yoghurtproductie te optimaliseren. Na acceptatietests met consumenten werd de marktintroductie vertraagd door aanhoudende geopolitieke uitdagingen.

Opbouw van onze toeleveringsketen voor zuivel in Ethiopië

Ethiopië heeft 12 miljoen melkkoeien, maar veel van hun melk bereikt de consument nooit. Onze dochteronderneming, Arla Foods Ingredients (AFI), heeft een leidende positie als zakenpartner in een project van de Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) om een duurzame toeleveringsketen voor zuivel in het land op te bouwen. Als onderdeel daarvan hebben de projectpartners een lokale zuivelfabriek ingericht voor de productie van betaalbare



INSPIREREN TOT GOEDE EETGEWOONTEN

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

Miljoenen mensen bereiken door inspiratie voor recepten

Wij geloven dat inspiratie en kennis over koken de beste manier is om goede eetgewoonten te ontwikkelen, en we bieden culinaire inspiratie over de hele wereld via onze landenwebsites en brochures. We gebruiken ook steeds vaker sociale media-platforms om consumenten actiever te betrekken en kennis te verspreiden over duurzaam en gezond eten.

Ons Instagram-account, @arlack is gericht op de Deense markt en is met recepten en kookhacks het bewijs dat zo'n instrument effectief is. In 2022 steeg het aantal volgers van @arlack van 60.000 naar meer dan 171.000 en de inhoud werd meer dan 40 miljoen keer bekeken.

De betrokkenheid is een van de grootste onder vergelijkbare grote merken en het bleek ook aanzienlijk kosteneffectiever te zijn om consumenten via dit platform te bereiken.

Gewoontes, onzin en vrienden

Met Food movers, ons populaire educatieve programma voor basisschoolkinderen, bereikten we meer dan 56.000 studenten in Denemarken. Dit jaar was het lesmateriaal, verdeeld over drie verschillende niveaus, gericht op hoe je eetgewoonten kunt veranderen, hoe je kritisch omgaat met informatie die rondgaat op sociale media, maar vooral hoe je het beste samen kunt genieten van voedsel. Het programma loopt sinds 2016 met jaarlijks



wisselende onderwerpen. Dit jaar is het: 'Gewoontes, onzin en vrienden'.

Ervoor zorgen dat kinderen het ontbijt niet overslaan

Als leverancier aan schoolkantines hebben we een belangrijke rol om leerlingen te helpen een voedingsrijk dieet te volgen waarbij ze zich goed voelen tijdens de schooldag en wij de basis leggen voor goede eetgewoonten tijdens hun verdere leven.

Regelmatig ontbijten is een van de belangrijkste onderdelen van gezonde eetgewoonten, en om die reden is Arla Zweden in 2018 begonnen met een proefproject voor gratis ontbijt. De resultaten, met leerlingen die op tijd komen, rustigere klaslokalen en betere zelf gepercipieerde schoolprestaties, hebben veel aandacht getrokken en meer scholen en gemeenten geïnspireerd. In 2022 werkte Arla samen met vijf verschillende scholen die een gratis schoolontbijt serveerden en de lessen deelden met scholen en gemeenten uit het hele land.

Ervoor zorgen dat schoolgaande kinderen toegang hebben tot een voedzaam ontbijt is ook een aandachtsgebied voor Arla in het Verenigd Koninkrijk. Sinds 2020 werken we samen met Magic Breakfast¹, een liefdadigheidsinstelling die een einde wil maken aan honger als belemmering voor onderwijs in het Verenigd Koninkrijk, en meer dan 950.000 porties melk (genoeg om bijna 9,5 miljoen kommen ontbijtgranen te vullen) doneerde aan scholen in het Verenigd Koninkrijk.

Naast het verstrekken van melk aan deelnemende scholen, hebben Arla en Magic Breakfast als missie kinderen te leren begrijpen waar de melk vandaan komt. In 2022 nodigden we voor het eerst tijdens het partnerschap basisschoolkinderen uit bij een bedrijf (van een lid) in Yorkshire om dit in het echt te zien en hen te vertellen over de natuur en hoe voedsel wordt geproduceerd.

De best gevulde broodtrommel komt leeg terug

Puck®, ons kaasmerk in de MENA-regio, is vanaf het begin een belangrijke bron van culinaire inspiratie. In 2022 voerden we met het merk Puck® een campagne voor moeders die op zoek zijn naar manieren om hun kind een gezonder en gezonder lunchpakket mee te geven. Op scholen in het Midden-Oosten wordt de eerste lunchbox vroeg op de dag geserveerd, bijna als een verlengstuk van het ontbijt. Daarom is het belangrijk om meer te weten over gezonde eetgewoonten.

Samen met ons Global Nutrition-team werden recepten en ideeën voor de verpakking ontwikkeld, zodat de lunchboxen alles bevatten wat nodig is voor een evenwichtige maaltijd. De campagne voor lunchpakketten is ontworpen en uitgevoerd door de MENA-vestiging van ons in-house bureau, The Barn, en bestond uit artikelen en acties die makkelijk vindbaar zijn via zoekmachines en lokale social influencers. De inhoud werd goed ontvangen door moeders, zoals blijkt uit de verhoogde bezoekersaantallen op de kanalen van Puck®.

¹ Arla doneert jaarlijks 1,3 miljoen euro aan de stichting



DIVERSITEIT EN INCLUSIE



IN 2022 INTRODUCEERDEN WE ONZE HERZIENE STRATEGIE VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE DIE GERICHT IS OP HET VERVULLEN VAN DE BELOFTE VAN MEDEWERKERS OM EEN INCLUSIEVE WERKOMGEVING TE CREËREN WAARIN IEDEREEN WORDT GEWAARDEERD EN HET GEVOEL HEEFT ERBIJ TE HOREN.

Onze nieuwe strategie, Future26, is onderdeel van onze bedrijfsstrategie. We zijn ervan overtuigd dat diversiteit de basis vormt voor innovatie, betere besluitvorming en betere prestaties.

Onze doelstellingen en vooruitgang

Om concrete vooruitgang te bereiken, worden diversiteit en inclusie in onze nieuwe strategie gemeten aan de hand van drie belangrijke prestatie-indicatoren: voorkeur voor inclusie, gendergelijkheid en etnische diversiteit in het personeelsbestand.

De voorkeur voor inclusie wordt gemeten met een index op basis van antwoorden uit ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. In 2022 waren de gemiddelde scores over de hele index 86 procent, en het aspect saamhorigheid steeg met zes punten ten opzichte van 2021.

Voor genderdiversiteit hebben we een kortetermijndoelstelling (2023) van niet meer dan 70 procent van hetzelfde geslacht in het personeelsbestand, en onze langetermijndoelstelling voor 2026 is gericht op het bereiken van minder dan 60 procent van een geslacht in een team op onze drie hoogste organisatieniveaus bij Arla. In 2022 was 42 procent van onze kantoor-medewerkers vrouw.

28%

Aandeel vrouwen in leidinggevende functies

Ons doel voor vrouwen in leidinggevende functies – gedefinieerd als één niveau onder het Executive Management Team – is niet meer dan 60 procent van één geslacht in 2026.

Leiderschapstraining ter bevordering van een inclusieve cultuur

Voor het implementeren van onze strategie en om deze tot leven te brengen, moesten we eerst alle leidinggevenden betrekken en op één lijn brengen. Daarom organiseerden we in 2022 sessies en leiderschapstrainingen voor top- en middenmanagers in de hele organisatie. Meer dan 500 leidinggevenden en collega's in 50 teams besteedden 4 uur aan de betekenis van diversiteit en inclusie, hoe onze onbewuste vooroordelen onze dagelijkse besluitvorming beïnvloeden en hoe we deze vooroordelen kunnen bestrijden.

Overzicht van Diversiteit en inclusie

We hebben leidinggevenden die mensen aansturen ook geleerd hoe ze ons nieuwe D&I-dashboard in Power BI kunnen gebruiken op basis van onze wereldwijde doelstelling voor gendergelijkheid. Ieder van deze managers beschikt over gegevens over zijn eigen team, zoals levenscyclus van werknemers, prestaties, promoties en gelijke beloning. Gegevenstransparantie en verantwoording zijn belangrijk om mogelijke onbewuste vooroordelen aan het licht te brengen.

Concurrerende en gelijke beloning in alle functiegroepen

We streven naar een eerlijke en marktconforme beloning voor medewerkers in overeenstemming met de lokale wetgeving. Onze gestructureerde aanpak waarborgt dat er in het salaris geen onderscheid wordt gemaakt tussen gender, leeftijd, senioriteit, dienstverband, nationaliteit of enige andere diversiteit.



COLLEGA'S IN BEELD

Duurzaamheid is meer dan het verminderen van onze klimaatimpact. Duurzaamheid gaat ook over de mensen die voor ons werken in de hele waardeketen. We luisteren, we nemen actie en we willen het goede voorbeeld geven in onze sector.

Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek bepaalt de aandachtsgebieden

Ons jaarlijkse betrokkenheidsonderzoek is een belangrijke graadmeter om te zien of onze organisatie een goede plek is om te werken. De respons van dit jaar was 86 procent, vergelijkbaar met vorig jaar. Dit betekent dat meer dan 17.000 collega's de tijd namen om de vragenlijst in te vullen. De 53.061 individuele opmerkingen vormen een nieuw record en bieden ons waardevolle informatie voor het vaststellen van punten die verbetering behoeven. Op basis van deze feedback heeft ons Executive Management Team (EMT) de drie belangrijkste aandachtsgebieden voor 2023 vastgesteld. Een daarvan is onacceptabel gedrag, dat voor het derde jaar op rij een toprioriteit is.

Het aantal gemelde gevallen van onaanvaardbaar gedrag is aanzienlijk gedaald

sinds dit een aandachtsgebied is geworden. Toch blijft dit een belangrijke prioriteit, omdat onze doelstelling nultolerantie is.

De tweede prioriteit is het uitbannen van onnodige bureaucratie. We kijken daarbij specifiek naar de instrumenten die we gebruiken, onze besluitvormingsprocessen en de manier waarop we samenwerken. Dit zijn de gebieden die het EMT en andere leidinggevenden in 2023 verder zullen uitwerken.

Het derde aandachtsgebied is het versterken van onze capaciteiten om onze Future26-strategie te realiseren. Inzetbaarheid is een belangrijk thema voor het

86%

Responspercentage op ons jaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Het resultaat is vergelijkbaar met vorig jaar en toont een grote betrokkenheid.



komende jaar, dat ook in de lokale bedrijfsplannen tot uiting zal komen.

Veiligheid bieden voor onze medewerkers binnen de hele waardeketen

Arla heeft een uitgebreide en lange waardeketen en biedt een grote verscheidenheid aan banen in verschillende regio's. Onze medewerkers vormen de sleutel tot het succes van Arla en wij streven ernaar

om alle medewerkers veilige en gezonde werkomstandigheden te bieden.

Onze visie heet "Zero Loss", waarmee we de afgelopen vijf jaar grote vooruitgang hebben geboekt. In 2022 zagen we echter een lichte stijging van onze ongevalsrequentie, van 4,3 in 2021 naar 4,4 in 2022. Helaas viel er in 2022 één dodelijk slachtoffer in een van onze Deense logistieke centra. Onze toprioriteit is het

ondersteunen van familie- en teamleden, evenals het onderzoeken van het verloop van het ongeval om te voorkomen dat zo iets opnieuw gebeurt. Lees meer hierover in het ESG-gedeelte op pagina 128.

In 2022 werkten we verder aan de invoering van ons gedragsveiligheidsprogramma CornerStones. Het programma omvat trainingen, zelfbeoordelingen en procescontroles. Het grondig onderzoeken van ongevallen en incidenten, met kennisoverdracht tussen markten en een trendanalyse op basis van veiligheidsobservaties, die worden vastgelegd in ons rapportagesysteem LIA, resulteerde in een dynamisch risicoregister, waardoor wij ons altijd kunnen concentreren op de kritieke gebieden.

We zorgen er ook voor dat onze basisregels worden nageleefd via een systematische aanpak, door de conformiteit met belangrijke interne en externe procedures genaamd Critical12, te controleren en te valideren.

We beschermen onze medewerkers ook via onze samenwerking met SOS International, waarbij de nadruk ligt op risicobeperking van onze internationale activiteiten en het beheer van toeleverings- en distributieketens.

Het opleiden van collega's is belangrijk voor onze groei

De ontwikkeling van onze medewerkers is essentieel om hen gemotiveerd en betrokken te houden en de voortdurende groei van ons bedrijf mogelijk te maken.

In de afgelopen twee jaar heeft Covid-19 de trend naar online training versneld, waaronder de introductie van digitale trainingstechnologieën zoals hololens en virtual reality. Hoewel we nu weer samen in "klaslokalen" kunnen zitten, bleek online

4.4

Ongevallen met verzuim per miljoen werkuren

Onze ambitie is om nul ongevallen per jaar

training zo effectief te zijn dat we ernaar streven om 80 procent van de trainingsactiviteiten virtueel uit te voeren. Op onze productielocaties maken virtuele technologieën een snelle en eenvoudige bijscholing mogelijk.

In 2022 waren er 359 inschrijvingen voor trainingen in leiderschap en mensgericht leiderschapsontwikkeling.



RESPECT VOOR MENSENRECHTEN

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

DUE DILLIGENCE-PROCES VOOR MENSENRECHTEN



Governance van mensenrechten

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

Due diligence en mensenrechten

Op basis van onze analyses loopt Arla het grootste risico op het veroorzaken van, bijdragen aan of in verband worden gebracht met negatieve effecten op de mensenrechten wanneer zij actief is in onze niet-Europese groeiemarkten, vanwege de

ationale context en de complexiteit van de bedrijfsvoering. Daarom geven wij in deze markten prioriteit aan het uitvoeren van beoordelingen van de gevolgen voor de mensenrechten en aan het uitvoeren van een due diligence-proces bij het aangaan van een nieuwe joint venture of het ontvangen van een klacht. We blijven ons systematische due diligence-proces op het gebied van mensenrechten verbeteren en uitvoeren in conformiteit met het UNGP en de OESO, zoals hieronder weergegeven.

Saillante mensenrechtenkwesties

Arla's meest saillante mensenrechtenkwesties worden vastgesteld op basis van onze due diligence-processen, risicobeoordelingen en regelmatige dialogen met belanghebbenden. Saillante kwesties op het gebied van mensenrechten worden gedefinieerd als de rechten die het risico lopen op de ernstigste negatieve gevolgen voor mensen, via bedrijfsactiviteiten en relaties. De mensenrechtenkwesties die in de gehele waardeketen van Arla zijn vastgesteld als de meest saillante zijn werkomstandigheden, levensstandaard, moderne

slavernij, gezondheid en toegang tot een klachtenmechanisme.

Risicobeoordeling voor mensenrechten

In 2022 is Arla doorggegaan met het vaststellen en aanpakken van potentiële en feitelijke risico's en gevolgen voor mensenrechten in onze waardeketen, met de nadruk op onze bedrijfsactiviteiten in het Midden-Oosten. Samen met lokale teams voerde ons wereldwijde mensenrechten-team op locatie risicobeoordelingen uit voor mensenrechten in Qatar, Saoedi-Arabië en Bahrein. Het doel van de beoordelingen was om de risico's voor mensenrechten in onze eigen activiteiten aan te pakken en om externe medewerkers op onze locaties, belangrijke leveranciers en dienstverleners daarbij te betrekken.

De voor Arla saillante mensenrechtenkwesties vormden de basis voor de beoordelingen, met de nadruk op specifieke risico's in de regio, waaronder huisvesting door de werkgever, eerlijke inhouding van paspoorten, werving en werkomstandigheden, loon en gezondheid en veiligheid. In alle drie de markten presteerden de eigen activiteiten van Arla goed en kwamen er geen kritieke risico's aan het licht met betrekking tot de belangrijkste mensenrechtenkwesties voor Arla. Uit de bevindingen bleek dat Arla de processen met betrekking tot de beoordeling van lokale leveranciers en dienstverleners moet verbeteren. Verder zijn bij de beoordelingen feitelijke risico's vastgesteld met betrekking tot externe medewerkers, belangrijke leveranciers en dienstverleners. Arla is een dialoog aangegaan met relevante externe partijen om deze risico's aan te pakken, en we blijven actieplannen opvolgen om de vastgestelde problemen op te lossen.

Internationale ontwikkelingen op het gebied van zuivel

We hebben ook ons werk voortgezet met risico's voor mensenrechten in verband met onze internationale zuivelontwikkelingsprogramma's in Nigeria, Indonesië en Bangladesh. Dit omvat de aanpak van kwesties in verband met gender, landrechten, beveiliging, voedselveiligheid, gezondheid en veiligheid in de productie en verwerking, evenals distributie.

Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners

Het is essentieel voor Arla om op een verantwoorde manier te werken en we verwachten dat onze leveranciers en zakenpartners dezelfde normen hanteren. Aan het eind van het jaar publiceerden we een bijgewerkte gedragscode voor leveranciers en zakenpartners. Dit is bedoeld om onze inspanningen op het gebied van mensenrechten te versterken, om leveranciers en zakenpartners te ondersteunen bij het begrijpen van onze verwachtingen en om Arla voor te bereiden op voortdurende conformiteit met de toenemende wettelijke maatregelen en documentatievereisten met betrekking tot verplichte due diligence in waardeketens. Daarmee willen we de risico's voor mensen en ons bedrijf tot een minimum beperken.

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



SAILLANTE MENSENRECHTENK WESTIES

Arla's meest in het oog springende mensenrechtenkwesties vormen de basis voor onze rapportagestructuur. We brengen verslag uit over de bevindingen van ons wereldwijde mensenrechtenwerk, waaronder de bevindingen van risicobeoordelingen die in 2022 in het Midden-Oosten zijn uitgevoerd.

Het recht op rechtvaardige en gunstige arbeidsvoorwaarden
Veilige en gezonde werkomstandigheden
In de loop van het jaar zijn we verder gegaan met de uitvoering van Arla CornerStones, ons wereldwijde programma voor gedragsveiligheid. De nadruk blijft liggen op het verhogen van het volwassenheidsniveau van de activiteiten voor gezondheid en veiligheid in productiefaciliteiten wereldwijd. We zien zeer goede prestaties in zowel onze Europese als niet-Europese markten. Zie pagina 52 Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek bepaalt de aandachtsgebieden voor meer

informatie over Arla's inspanningen op het gebied van veiligheid en gezondheid.

Leefbaar loon

In overeenstemming met internationale kaders begrijpt en waardeert Arla dat het betalen van leefbare lonen een van de belangrijkste manieren is om mensen te helpen uit de armoede te komen, mensenrechten te realiseren en de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling te behalen. We nemen deel aan de AIM Werkgroep voor Leefbaar loon om inzicht te krijgen en kennis te delen. In 2022 werkten we samen met het Fair Wage Network om ons proefproject in drie verschillende markten (Polen, Senegal en de VS) af te ronden, waarbij we de lonen onderzoeken voor zowel onze eigen als externe medewerkers die in onze locaties werken. Uit de bevindingen van het proefproject blijkt dat de externe medewerkers het grootste risico lopen om geen leefbaar loon te ontvangen. We hebben soortgelijke bevindingen

uit gesprekken met medewerkers in het Midden-Oosten.

We zetten ons werk in 2023 voort, in meer markten, om een vollediger overzicht te krijgen van Arla's status van leefbaar loon, om te evalueren en om de volgende stappen te nemen.

Recht op een toereikende levensstandaard

Huisvesting via de werkgever

We werken voortdurend aan geschikte huisvesting voor onze migrantencollega's in Saoedi-Arabië, de Verenigde Arabische Emiraten, Oman en Qatar. In 2022 hebben we veel van deze woonvoorzieningen bezocht om gevolg te geven aan verbeteringsprojecten. Tijdens de bezoeken hebben we vastgesteld dat de door Arla verstrekte huisvesting voldoet aan of beter is dan de IAO-norm voor door de werkgever verstrekte huisvesting en lokale en de plaatselijke normen, waarbij slechts kleine verbeterpunten overblijven, zoals de beschikbaarheid van gemeenschappelijke recreatievoorzieningen.

Landrechten

Onvrijwillige hervestiging kan leiden tot langdurige ontberingen, verarming en conflicten voor de getroffen gemeenschappen en personen. Bij de oprichting van de Damau Household Milk Farm van 6.000 hectare in Kaduna State, waar Arla Foods Nigeria een centrale rol vervult als adviseur, werd gewezen op de mogelijke negatieve gevolgen voor de kolonisten die in het projectgebied geen landbouw meer kunnen bedrijven. Er werd een plan opgesteld voor de integratie van kolonisten, wat leidde tot de inschrijving van 500 gezinsleden van bestaande kolonisten in het project (gelijk aan 50 procent van de projectbegunstigden), er is een klachtencommissie opgericht om meldingen van problemen te

behandelen en ten slotte is de compensatiebetaling voor grondbezit begonnen.

Recht op gezondheid

Gezond eten

Over de hele wereld brengen inflatie en stijgende prijzen van voedsel de toegang tot voeding in gevaar. Arla streeft ernaar de toegang tot voeding te verbeteren in de gebieden waar we actief zijn, ook op onze locaties. Als voorbeeld van onze inspanningen in 2022 hebben we besloten om in de Verenigde Arabische Emiraten een proefproject uit te voeren over de voeding van medewerkers.

Het doel van dit proefproject was om het voedingsprogramma voor medewerkers te beoordelen en mogelijkheden voor verbetering vast te stellen. Uit het proefproject bleek dat we gezondheidschecks aanbieden en een borstvoedingsprogramma hebben. We vonden echter hiaten in de voedingsvoorlichting van het personeel en het verstrekken van gezonde voeding op het werk.

Ziektekostenverzekering in niet-Europese markten

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

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

Het risico van moderne slavernij blijft een uitdaging in onze waardeketen en we

blijven ons inspannen om de risico's te beperken. Voorbeelden hiervan zijn de invoering van een herzien inkoopbeleid, ondersteund door training voor nieuwe collega's en bedrijfseigenaren en ervoor zorgen dat collega's van migrerende medewerkers hun paspoort en identiteitsbewijs behouden, tenzij ze dit anders wensen, en een toestemmingsbrief ondertekenen. Uit gesprekken met externe medewerkers in het Midden-Oosten zijn aanwijzingen naar voren gekomen dat er "verborgen" vergoedingen worden betaald aan wervingsbureaus in het land van herkomst. We hebben dit direct aangepakt en zijn in gesprek met de externe leveranciers om een einde te maken aan deze handelswijze.

In Europa blijven we werken aan bewustmaking, onder meer door zelfbeoordelingscontroles in de bedrijven, en we blijven mogelijkheden onderzoeken voor samenwerking met onze Europese Ondernemingsraad voor verdere samenwerking en bewustmaking. We hebben in 2022 geen meldingen van moderne slavernij ontvangen.

Toegang tot een klachtenmechanisme

In 2022 heeft Arla de onlangs verbeterde klokkenluidersdienst 'EthicsLine' opnieuw gecommuniceerd. In de loop van het jaar hebben we een conformiteitscontrole uitgevoerd bij 38 niet-Europese entiteiten, waaruit blijkt dat de bekendheid van EthicsLine met 40 procent is toegenomen ten opzichte van 2020.



VERBETERING VAN DE GEMEENSCHAPPEN VAN MELKVEEHOUDERS IN ONTWIKKELINGSLANDEN

Arla is een zuivelbedrijf dat in eigendom van melkveehouders is en als zodanig zetten wij ons in om lokale gemeenschappen van melkveehouders over de hele wereld te ondersteunen. Arla's internationale zuivelontwikkelingsprogramma's dragen bij aan de opbouw van klimaatbestendige en commercieel levensvatbare zuivelwaardeketen in strategische groei-markten om de capaciteit van melkvee-houders te verbeteren en een groeiende bevolking van gezonde voeding te voorzien.

Duurzame zuivelwaardeketen
Melkveehouders in ontwikkelingslanden worden het hardst getroffen door klimaatverandering, wat een cruciale uitdaging is voor voedselzekerheid, voeding en levensonderhoud. Arla wil haar expertise inzetten om de veerkracht van gemeenschappen van melkveehouders te vergroten en zo te helpen bij de transformatie naar

robuustere en duurzamere voedselsystemen. Dit omvat het stimuleren van een efficiënte zuivelproductie, het verbeteren van het dierenwelzijn, verbetering van de voedselveiligheid en -kwaliteit, energie-optimalisatie, vermindering van voedselverspilling en toegang bieden tot betaalbare voeding.

Sterke partnerschappen in zuivel

Arla's zuivelontwikkelingsprogramma's bouwen voort op sterke partnerschappen tussen commerciële en niet-commerciële partners, waaronder overheden, lokale en internationale NGO's, financieringsinstellingen, onderzoeks- en kennisinstellingen, verenigingen en coöperaties voor melkveehouders en bedrijven. Door kennis, middelen en netwerken te bundelen in partnerschappen voor zuivelontwikkeling, verbetert de uitvoering van effectieve programma's voor capaciteitsopbouw en

levensvatbare bedrijfsmodellen om meer impact op duurzaamheid te creëren.

Veerkrachtige zuivelproductie in Nigeria

We zijn doorggegaan met het opschalen van onze activiteiten in Nigeria. De bouw van het Arla-bedrijf aldaar vordert en zal naar verwachting in maart 2023 worden voltooid. De plannen voor de import van vaarzen naar het bedrijf worden afgerond en we verwachten dat ze in de eerste helft van 2023 aankomen, en de melktoevoer zal naar verwachting in het derde kwartaal beginnen.

Het zuivelbedrijf Damau Household ging in 2022 van start. De bouw van de infrastructuur en de selectie van in te schrijven melkveehouders vordert. De eerste zuivelcoöperaties zijn geregistreerd met 20 procent vrouwen in leidinggevende posities. Arla gaat de melk afnemen van de

verwachte 1.000 melkveehouders om een stabiel inkomen te creëren en de melk te verwerken tot voedzame zuivelproducten die voldoen aan de toenemende behoefte en vraag in Nigeria.

Het Milky Way Partnership vervolgde zijn programma's voor capaciteitsopbouw in samenwerking met het project Advancing Local Dairy Development in Nigeria (ALDDN), gericht op clusters van veehouders in de staat Kaduna. Het leveren van voldoende melk aan de zuivelfabriek van Arla in Kaduna blijft een uitdaging.

In de toekomst zal het partnerschap tussen CORET, The Milk Value Chain Foundation, SEGES Innovation en de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening zich richten op het verbeteren van een klimaatbestendige, duurzame en productieve zuivelwaardeketen in Nigeria om de CO₂e-uitstoot op lokaal bedrijfsniveau met 50 procent te verminderen, waarbij voor melkveehouders het inkomen uit zuivel aanzienlijk wordt verbeterd door een vaste levering aan Arla. Het nieuwe programma wordt ondersteund door het Deense ministerie van Buitenlandse Zaken en gaat in 2023 van start.

Proefproject biologische zuivelproductie in Indonesië

Arla is de belangrijkste commerciële partner in een partnerschapsproject geleid door SEGES Innovation om Indonesische coöperatieve melkveehouders bij Setia Kawan Nongkojajar Dairy Farm Cooperative (KPSP) in Oost-Java te ondersteunen bij de omschakeling naar een biologische zuivelproductie. In de loop van 2022 werden vier biologische demo-bedrijven opgericht die de eerste gecertificeerde biologische productielocaties in Indonesië zijn. De eerste biologische kalveren werden al in 2022 geboren en de koeien begonnen met de

Het effect van Arla's internationale zuivelprogramma's

3.291

Melkveehouders namen deel aan Arla's internationale zuivelontwikkelingsprogramma's (geaccumuleerd vanaf 2017).

24.350

melkveehouders namen deel aan activiteiten voor capaciteitsopbouw (geaccumuleerd vanaf 2017).

productie van de allereerste gecertificeerde biologische melk in Indonesië. Mazaraat Artisan Cheese is nu volwaardig lid van het consortium en zal vanaf 2023 hoogwaardige biologische kaas afnemen, verwerken en op de markt brengen, met steun van Arla en Indolakto. De Indonesische NGO Bina Swadaya, KPSP en het Deense Centrum voor biologische landbouw hebben trainingen gegeven over biologisch koebeheer, stalrichting, biologisch voer, gebruik van kruidengeneesmiddelen, conversiekosten, enz. KPSP is erin geslaagd om het eerste biologische voer te ontwikkelen en te produceren.

Transitie naar een groenere zuivelproductie in Bangladesh

Arla zet zich in voor de ontwikkeling en vergroening van de zuivelsector in Bangladesh en helpt het levensonderhoud van lokale melkveehouders te verbeteren.

In 2022 heeft Arla, samen met de lokale zakenpartner PRAN Dairy en het ministerie van Landbouw, Dhaka University, de eerste fase van het Zuivelontwikkelingsprogramma afgerond. Dit omvatte een aantal seminars van deskundigen over koebeheer, een veldbezoek voor de opleiding van trainers gericht op capaciteitsontwikkeling en duurzame zuivelproductie, en de werving en opleiding van nieuwe melkvee-houders binnen het programma.



Arla® B.O.B melk, die in het Verenigd Koninkrijk wordt verkocht, is een vetvrije magere melk die smaakt als volvette halfvolle melk. Het bevat geen kunstmatige ingrediënten of additieven en is verrijkt met natuurlijke melkeiwitten zodat het net zo goed smaakt als halfvolle melk.

**B.O.B
MELK**



ONDERNEMINGS- BESTUUR



BESTUURSKADER

Arla is een coöperatie die in handen is van 8.492 melkveehouders in zeven landen. Om een betrouwbare en succesvolle coöperatie te zijn, is het essentieel dat al onze coöperatieleden hun stem kunnen laten horen en dat hun mening vertegenwoordigd is. Daarom wordt het management van Arla verdeeld over verkozen vertegenwoordigers van de melkveehouders – onze Board of Directors – en de directieleden van het bedrijf. De details van ons bestuur worden geregeld door de statuten.



Coöperatief bestuur

De twee belangrijkste organen voor de vertegenwoordiging van melkveehouders en de besluitvorming bij Arla zijn de 19 leden tellende Board of Directors (BoD) en de 187 leden tellende Board of Representatives (BoR).

Coöperatieleden

In 2022 waren 8.492 melkveehouders in Denemarken, Zweden, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en

Luxemburg mede-eigenaar van Arla. De coöperatie is verdeeld in vier geografische gebieden (Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Midden-Europa), die verder zijn onderverdeeld in regio's en Member Districten. Binnen de coöperatie hebben alle leden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de besluitvorming. In 2021 telde de coöperatie 8.956 coöperatieleden. De daling van het aantal coöperatieleden is deels het gevolg van melkveehouders die gestopt zijn met de productie van melk of die hun bedrijf hebben overgedragen aan een andere melkveehouder, en in mindere mate het gevolg van coöperatieleden die stoppen met de levering aan een ander zuivelbedrijf. Deze daling is in lijn met de trend die we al een aantal jaren zien in de hele zuivelsector.

Board of Representatives

De BoR is het hoogste besluitvormingsorgaan van ons coöperatief bestuur. Het bestaat uit 187 leden, van wie 175 coöperatieleden en 12 werknemersvertegenwoordigers. De vertegenwoordigers van de melkveehouders worden om de twee jaar verkozen.



COÖPERATIEF BESTUUR

BOARD OF DIRECTORS

14 coöperatieleden, 2 werknemersvertegenwoordigers en 3 externe adviseurs

BOARD OF REPRESENTATIVES

175 melkveehouders
12 werknemersvertegenwoordigers

REGIO'S

DISTRICTEN

NATIONALITEIT MELKVEEHOUDERS

8.492 melkveehouders



Denemarken



Zweden



Midden-Europa



Verenigd Koninkrijk

4 AREA FORUMS

DK SE CE VK

COÖPERATIELEDEN

 DK 74

 SE 47

 CE 25

 VK 29



ONDERNEMINGSBESTUUR

EXECUTIVE BOARD

CEO en COO

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

De Executive Board en 6 functionarissen

MEDEWERKERS

20.907

FUNCTIES

- Europa
- Internationaal
- Global Industry Sales en Planning
- Toeleveringsketen
- Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie
- Marketing en Innovatie
- Human Resources
- Finance, Legal, IT & Strategie



De volgende verkiezingen staan gepland in mei 2024. De BoR neemt besluiten, onder meer over de jaarlijkse winstbestemming, en kiest de BoD. De BoR komt minstens twee keer per jaar bijeen.

District meetings

Ieder coöperatiedlid van Arla maakt deel uit van het Member District waarin zijn bedrijf zich bevindt. Elk jaar komen de coöperatieleiden in hun respectieve districten bijeen voor een lokale jaarvergadering om hun democratische invloed op de besluitvorming van Arla uit te oefenen. De districtsleden kiezen de leden die hun district vertegenwoordigen in de BoR. De districten hebben ook hun eigen gekozen District Councils.

Regional Boards

In het Deense en Zweedse gebied bestaat de Regional Board uit de leden van de Board of Representatives die in de regio zijn gekozen. In Midden-Europa en het Verenigd Koninkrijk bestaat de Regional Board uit alle voorzitters en vice-voorzitters van de District Council in de regio. Regional Boards komen zo snel als mogelijk bijeen nadat de jaarlijkse District Meetings hebben plaatsgevonden en bespreken dan zaken die relevant zijn voor coöperatieleiden in de regio.

Board of Directors

De BoD is aangesteld door de BoR en moet ervoor zorgen dat Arla wordt bestuurd in het beste belang van de melkveehouders. Deze verantwoordelijkheid omvat het uitstippelen van de strategische koers, het toezicht op de activiteiten en het vermogensbeheer van de vennootschap, het voeren van een deugdelijke boekhouding en het benoemen van de Executive Board.

Bovendien behartigt de BoD de belangen van andere belanghebbenden in het bedrijf, zoals kredietverstrekkers, beleggers in obligaties en soortgelijke instrumenten en werknemers. De BoD bestaat uit 14 coöperatieleiden en twee externe leden die zijn gekozen door de BoR, en drie werknemersvertegenwoordigers die zijn gekozen door de medewerkers van de coöperatie. De samenstelling van de verkozen leden van de BoD weerspiegelt Arla's eigendomsstructuur in alle ledengebieden.

Area Forums en Joint Area Councils

Arla heeft vier Area Forums, die overeenkomen met de vier ledengebieden. De forums dienen als schakel tussen de Board of Directors en het bestuur van Arla. De leden van het forum dienen als ambassadeurs die Arla vertegenwoordigen onder alle leden. De forums organiseren twee bijeenkomsten per jaar.

De Joint Area Council bestaat uit vier leden van de BoR uit elk van de respectievelijke gebieden die gekozen zijn door middel van stemming. De BoD benoemt een voorzitter en extra leden voor de commissie.

De commissie buigt zich over gebiedsoverstijgende zaken van coöperatieleiden, waaronder algemene lidmaatschapsvoorwaarden en de wereldwijde melkleveringsovereenkomst.



Ondernemingsbestuur

De Directie en de BoD zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ondernemingsbestuur van Arla. Ze stippelen samen de strategische koers van het bedrijf uit en zorgen dat die daadwerkelijk wordt gevolgd, organiseren en besturen het bedrijf, houden toezicht en zorgen dat wet- en regelgeving worden nageleefd.

Executive Board

De Executive Board wordt benoemd door de BoD en is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming, het verwezenlijken van de juiste groei op lange termijn, de aansturing van de strategische koers, het behalen van de doelstellingen en het bepalen van het ondernemingsbeleid, waarbij wordt gestreefd naar een aanhoudende stijging van de ondernemingswaarde. Bovendien houdt de Directie toezicht op risicomanagement en risicobeheer, evenals op de naleving van wettelijke voorschriften en interne richtlijnen. De Executive Board bestaat uit de CEO en een ander lid van het Executive Management Team, momenteel de Executive Vice President van ons Europese segment.

Executive Management Team

Het Executive Management Team (EMT) wordt benoemd door de Executive Board. Het EMT is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering van Arla, het voorbereiden van strategieën en het plannen van de toekomstige bedrijfsstructuur. Het EMT bestaat uit de Executive Board, een leider voor het internationale commerciële

segment en vijf functionele experts. De functionele experts besturen de aandachtsgebieden Supply Chain (CSO), Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie (CASO), Marketing en Innovatie (CMO), Human Resources (CHRO) en Finance, IT, Legal & Strategy (CFO). De leden van het EMT houden elkaar op de hoogte van alle belangrijke ontwikkelingen op hun werkterrein en stemmen alle transversale maatregelen op elkaar af.

Medewerkers

Arla heeft wereldwijd 20.907 voltijdequivalenten (fte) in dienst, ten opzichte van 20.617 vorig jaar. Onze medewerkers worden vertegenwoordigd door drie verkozen leden in de BoD en 12 leden in de BoR. Naast het feit dat ze vertegenwoordigd zijn in de hogere besluitvormingsorganen van Arla, hebben onze medewerkers ook ondernemingsraden. Alle commissies bestaan uit medewerkers- en werkgeversvertegenwoordigers. De Europese Ondernemingsraad (EOR) is ons hoogste overlegorgaan voor dialoog tussen de bedrijfsleiding en medewerkers voor discussies over bedrijfsaangelegenheden. In 2022 stonden duurzaamheid en digitalisering hoog op de agenda van de twee jaarlijkse EOR-vergaderingen.



BOARD OF DIRECTORS

DE BOD BESCHIKT OVER EEN SCHAT AAN KENNIS EN BESTAAT UIT 14 GEKOZEN MELKVEEHOUDERS, DRIE WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS EN TWEE EXTERNE LEDEN.

In 2022 werden de twee voormalige externe adviseurs, Nana Bule en Florence Rollet, door de BoR verkozen tot gewone leden van de BoD. Als gevolg van de verkiezingen in het voorjaar traden drie nieuwe leden toe tot de BoD: Daniel Halmjö als Zweedse vertegenwoordiger van melkveehouders en Anders Olsson en Grant Cathcart als werknemersvertegenwoordigers. Walter Lausen (DE), Jonas Carlgren (SE), Harry Shaw (VK) en Håkan Gillström (SE) legden hun rollen neer.

Competenties en diversiteit van de BoD

Hoewel de BoD-leden grotendeels dezelfde achtergrond hebben in de landbouw- en zuivelsector, beschikken zij over een breed scala aan vaardigheden en expertise, waardoor zij het bedrijf wereldwijd uitstekend kunnen besturen. De competenties van de BoD worden om het jaar geëvalueerd gedurende een transparant proces dat door de BoR is goedgekeurd. Op basis van de beoordelingsresultaten kunnen bestuursleden zich inschrijven voor verschillende trainingen om hun vaardigheden te ontwikkelen.

Belangrijkste onderwerpen en besluiten in 2022

Er vonden 12 gewone en 4 buitengewone BoD-vergaderingen plaats. Vijf van de vergaderingen waren fysieke bijeenkomsten van anderhalve dag en de rest werd online gehouden. De belangrijkste onderwerpen die afgelopen jaar door de BoD zijn besproken:

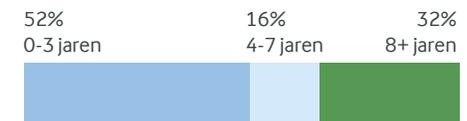
- De steeds onzekerder en volatieler wordende externe markt had in 2022 een topprioriteit voor de BoD. Gelet op de marktrealiteit heeft de BoD onze strategische ambitie voor 2026 herzien. Lees meer op pagina 26.
- De oorlog in Oekraïne en de gevolgen daarvan voor Arla. De BoD ondersteunde de beslissing om onze Russische activiteiten af te stoten. Lees meer op pagina 16.
- De ontwikkeling en aankondiging van het Vergoedingsmodel voor duurzaamheid waarmee melkveehouders worden beloond voor hun duurzaamheidsacties in hun bedrijf. Lees meer op pagina 35.



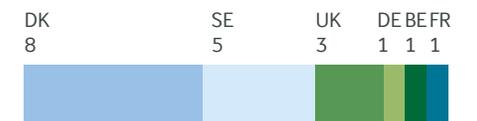
Gendersamenstelling van de BoD¹



Ambtstermijn van de BoD



Nationaliteiten binnen de BoD



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



BIOGRAFIEËN VAN DE LEDEN

Leeswijzer

- Coöperatiedid
- Medewerker
- Extern

1-19 Link naar de groepsfoto

Jan Toft Nørgaard (DK) ¹
Geboren: 1960 **Lid sinds:** 1998
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Voorzitter van de Board of Directors, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie.
Externe functies: Lid van de Directie van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2009).

Manfred Graff (DE) ²
Geboren: 1959 **Lid sinds:** 2012
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Vicevoorzitter van de Board of Directors, Gebiedsvoorzitter van Midden-Europa, Voorzitter van Joint Area Council en de Ledenrelatiegroep, lid van het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité en de Remuneratiecommissie
Externe functies: Lid van de raad van bestuur van de Duitse Milch NRW (2007), lid van de raad van bestuur van de Duitse Federatie van Coöperaties (2015).

Anders Olsson (SE) ³
Geboren: 1966 **Lid sinds:** 2022
Beroep: Technical Coördinator bij zuivelfabriek Götene.

Arthur Fearnall (Ver-⁴
enigd Koninkrijk)
Geboren: 1963 **Lid sinds:** 2018
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Gebiedsvoorzitter Verenigd Koninkrijk, Voorzitter van de werkgroep Duurzaamheid van melkveehouders, lid van de Joint Area Council, de Ledenrelatiegroep en de wereldwijde Global Appeals-commissie.

Bjørn Jepsen (DK) ⁵
Geboren: 1963 **Lid sinds:** 2011
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Voorzitter van het Biocomité.
Externe functies: Vicevoorzitter van de Skjern Bank (2012) en het Deense Productschap Zuivel (2019), lid van de afdeling vee van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2009), het bestuur van het Deense Veeheffingsfonds (2009) en het bestuur van het Deense Melkheffingsfonds (2019).

Daniel Halmsjö (SE) ⁶
Geboren: 1982 **Lid sinds:** 2022
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van de Global Appeals-commissie

Florence Rollet (FR)¹ ⁻
Geboren: 1966 **Lid sinds:** 2019
Beroep: Hoofd van het MSc-programma Luxury Management & Marketing bij EMLyon in Frankrijk.

Grant Cathcart ⁸
(Verenigd Koninkrijk)
Geboren: 1970 **Lid sinds:** 2022
Beroep: Quality Controller, QEHS, bij Verpakkingsfabriek Oswestry.
Externe functies: Lid van het National Cheese Forum, Verenigd Koninkrijk (1999) en de Landelijke Ondernemingsraad, Verenigd Koninkrijk (2012).

Gustav Kämpe (SE) ⁹
Geboren: 1977 **Lid sinds:** 2021
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van de Remuneratiecommissie en de Werkgroep Duurzaamheid van melkveehouders.
Externe functies: Lid van de Zweedse Zuivelvereniging (2021).

Ib Bjerglund Nielsen (DK) ¹⁰
Geboren: 1960 **Lid sinds:** 2013
Beroep: Medewerker zuivelproductie
Externe functies: Lid van de Arbeidersvakbond voor Zuivel, DK (2005)

Inger-Lise Sjöström (SE) ¹¹
Geboren: 1973 **Lid sinds:** 2017
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Gebiedsvoorzitter Zweden, Lid van de gezamenlijke Area Council, de Ledenrelatiegroep en het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité.
Externe functies: Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Zweedse Zuivelvereniging (2022), Bestuurslid van Tillväxtbolaget (2022), Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN (2022).

Johnnie Russell ¹²
(Verenigd Koninkrijk)
Geboren: 1950 **Lid sinds:** 2012
Beroep: Melkveehouder, registeraccountant
Interne functies: Voorzitter van de Board of Directors, het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, de Remuneratiecommissie en het Biocomité.
Externe functies: Bestuursvoorzitter van het pensioenfonds van ING Bank (2010) in het Verenigd Koninkrijk en twee andere entiteiten (respectievelijk 2013 en 2015).

Jørn Kjær Madsen (DK) ¹³
Geboren: 1967 **Lid sinds:** 2019
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, lid van de Raad van Bestuur van Andelssmør A.M.B.A (2020)
Externe functies: Lid van de Raad van Bestuur bij GLS-A (2018).

Marcel Goffinet (BE) ¹⁴
Geboren: 1988 **Lid sinds:** 2019
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Lid van de Global Appeals-commissie, het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, het Biocomité en de Werkgroep ter voorbereiding (Preparatory Working Group).
Externe functies: Bestuursvoorzitter van Agra Ost Agriculture Research (2016), gemeenteraadslid van St. Vith (2018) en lid van de landbouworganisatie Bauernbund (2012).

Marita Wolf (SE) ¹⁵
Geboren: 1959 **Lid sinds:** 2021
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Voorzitter van het Global Training Committee, lid van het Biocomité.
Externe functies: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging (2003), Bestuurslid van de Zweedse Farmers' Foundation for Agriculture (2022).

Nana Bule (DK) ¹⁶
Geboren: 1978 **Lid sinds:** 2019
Beroep: Operationeel adviseur, Goldman Sachs Asset Management
Externe functies: Lid van de Raad van Bestuur van Energinet (2018) en Voorzitter van de Deense commissie van de Digitale overheid (2022).

René Lund Hansen (DK) ¹⁷
Geboren: 1967 **Lid sinds:** 2019
Beroep: Melkveehouder
Externe functies: Lid van de afdeling vee en het Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie (2019), Bestuurslid van Agri Nord (2012)

Simon Simonsen (DK) ¹⁸
Geboren: 1970 **Lid sinds:** 2017
Beroep: Melkveehouder, Taxatieadviseur DLR Kredit A/S
Interne functies: Lid van de Remuneratiecommissie.
Externe functies: Zuivelambassadeur voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN (2017).

Steen Nørgaard Madsen (DK) ¹⁹
Geboren: 1956 **Lid sinds:** 2005
Beroep: Melkveehouder
Interne functies: Gebiedsvoorzitter Denemarken, Voorzitter van de Global Appeals-commissie en de werkgroep ter voorbereiding (Preparatory Working Group), lid van de Joint Area Council en de Ledenrelatiegroep.
Externe functies: Voorzitter van het Deense Productschap voor Zuivel (2012), Vicevoorzitter van de Directie van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2014), Voorzitter van de stuurgroep Agro Food Park (2016) en van het Deense Melkheffingsfonds (2012).

¹ Florence Rollet was niet aanwezig bij de groepsfoto



EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

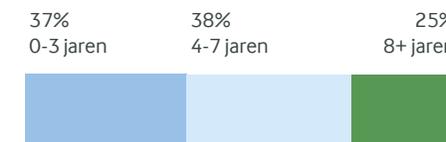
HET EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (EMT) BESTAAT UIT DE CEO, ÉÉN COMMERCIEEL DIRECTEUR VOOR DE EUROPESE EN DE INTERNATIONALE COMMERCIEËLE SEGMENTEN EN VIJF FUNCTIONEEL EXPERTS. HET EMT IS VERANTWOORDELIJK VOOR DE DAGELIJKE BEDRIJFSVOERING VAN ARLA EN DE ONTWIKKELING EN UITVOERING VAN DE GROEPSSTRATEGIEËN.



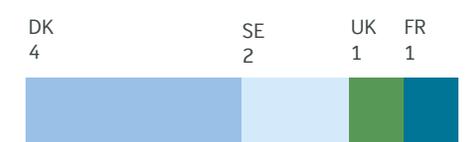
Gendersamenstelling van het EMT



Ambtstermijn van het EMT



Nationaliteiten binnen het EMT



BIOGRAFIEËN VAN DE LEDEN

Peder Tuborgh (DK) 1

Geboren: 1963

Positie: CEO, lid van de Executive Board, Hoofd Melk en Handel, Voorzitter van Arla Foods Ingredients

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

Onderwijs: Peder heeft een masterdiploma in economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Odense.

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

Peter Giørtz-Carlson (DK) 2

Geboren: 1973

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

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

Onderwijs: Hij heeft een masterdiploma in bedrijfskunde, organisatie en management aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus. School voor Bedrijfs- en Sociale Wetenschappen.

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

Torben Dahl Nyholm (DK) 3

Geboren: 1981

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

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

Onderwijs: Torben heeft een masteropleiding in Finance en International Business afgerond aan de Universiteit van Aarhus.

Simon Stevens (VK) 4

Geboren: 1965

Positie: Executive Vice President, International.

Werkervaring: Simon is in 2002 in dienst gekomen bij Arla als Sales Director Verenigd Koninkrijk voordat hij Senior Vice President Sales en Marketing werd, waar hij een grote rol heeft gespeeld in de belangrijke transformatie van de bedrijfsactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk. In 2016 werd Simon benoemd tot SVP Commercial Operations Europa en 2020 Hoofd van de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika in Dubai. Vóór Arla werkte Simon 14 jaar voor Unilever in diverse directiefuncties bij Verkoop en Marketing in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Italië.

Onderwijs: Simon heeft een eersteklas bachelordiploma (Hons) in Management Sciences van Loughborough University.

Externe functies: Lid van de Raad van Bestuur van Mengniu (2021).

Ola Arvidsson (SE) 5

Geboren: 1968

Positie: CHRO, Executive Vice President, HR.

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

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

Externe functies: Bestuurslid van AP Pension (2014), Centraal bestuurslid van de Federatie van de Deense industrie (2018).

David Boulanger (FR) 6

Geboren: 1970

Positie: CSO, Executive Vice President Supply Chain

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

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

Externe functies: Lid van de Raad van Bestuur van Global Baby SAS (2021).

Hanne Søndergaard (DK) 7

Geboren: 1965

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

Werkervaring: Hanne werkt al 33 jaar bij Arla, eerst bij MD Foods en ging vervolgens naar het Verenigd Koninkrijk, waar ze een leidende rol had in het ontwikkelen van de bedrijfsactiviteiten van Arla in het Verenigd Koninkrijk. Ze werd Vice-CEO van Arla in het Verenigd Koninkrijk voordat ze in 2010 overstapte naar een wereldwijde marketingrol als Senior Vice President Merken en Categorieën. In 2016 werd ze CMO en Executive Vice President Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie.

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

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

Patrik Hansson (SE) 8

Geboren: 1967

Positie: CMO, Executive Vice President Marketing en Innovation

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

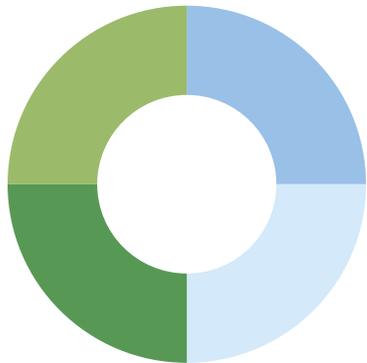
Onderwijs: Masterdiploma Technische Natuurkunde van Chalmers en een masterdiploma van de Universiteit van Göteborg.

MANAGEMENTVERGOEDING

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

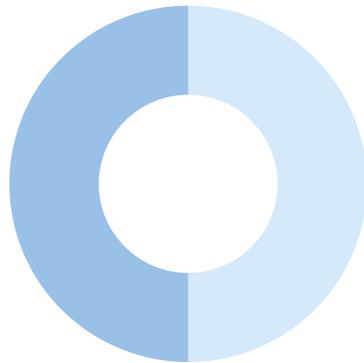
Kortetermijnelementen

- Volumegroei strategische merkproducten
- Winst
- Efficiëntie
- Leiderschap



Langetermijnelementen

- Volumegroei strategische merkproducten
- Prestaties t.o.v. een referentiegroep



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

Beloningsbeleid

De beloningspraktijk van Arla valt onder het beloningsbeleid dat door de Board of Directors is vastgesteld en regelmatig wordt herzien. De BoD laat zich hierbij leiden door de aanbevelingen van de Remuneratiecommissie (RemCo), bestaande uit zes bestuursleden, waaronder het voorzitterschap. De RemCo werkt als voorbereidende commissie voor zowel de BoD als de BoR, met speciale aandacht voor de BoD, BoR en de Executive Board. De commissie moet er ook voor zorgen dat het beloningsbeleid, de beloningspraktijken en -programma's de strategie van Arla ondersteunen. Daarnaast moet het waarde creëren voor de coöperatieleden door Arla in staat te stellen de best verkozen vertegenwoordigers, directieleden, leidinggevend en medewerkers op sleutelposities aan te trekken en te behouden. De RemCo komt vier keer per jaar bijeen.

Onze beloningspraktijken

Onze beloningspakketten zijn gericht op werving, ontwikkeling en behoud van de beste leidinggevenden en moeten tegelijkertijd goede prestaties en bedrijfsresultaten stimuleren op de korte en lange termijn. In overeenstemming met de Scandinavische praktijk is het merendeel van de vergoeding vastgesteld. De afgelopen jaren is het variabele deel van de beloning echter verhoogd om ervoor te zorgen dat de totale vergoeding mede afhankelijk is van het behalen van Arla's financiële doelstellingen op korte en lange termijn. Alle directieleden en leden van het hoger management zijn in dienst op basis van internationale normen, waaronder een

adequaat niet-concurrentiebeding en beperkingen op het gebied van vertrouwelijkheid en loyaliteit.

Onze prestatiemaatstaven Board of Directors (BoD)

De beloning van de BoD bestaat uit een vaste vergoeding die niet op prestaties is gebaseerd. Wij geloven dat dit ervoor zorgt dat de Board zich in de eerste plaats richt op de langetermijnbelangen van de coöperatie. Naast een minimale reis- en dagvergoeding ontvangen zij geen extra vergoeding voor het bijwonen van vergaderingen of commissiewerkzaamheden. De vergoeding van de Board of Directors wordt tweemaal jaarlijks beoordeeld en aangepast, en goedgekeurd door de BoR. De meest recente aanpassing was in 2022. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 119.

Executive Board en Executive Management Team (EMT)

De beloningselementen en het beloningsbeleid voor de Executive Board en het Executive Management Team (samen: de directie) zijn identiek. De aan de Executive Board betaalde vergoeding wordt jaarlijks beoordeeld door de BoD op basis van aanbevelingen van de Remuneratiecommissie. De vergoeding van het EMT wordt vastgesteld door de CEO. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 119.

Het beloningspakket voor directieleden is gebaseerd op externe benchmarks in de Europese en internationale FMCG-sector (consumentenartikelen), en biedt een concurrerende en evenwichtige mix van vaste en variabele beloningen. Pensioenpremies en beloningen in natura, zoals een bedrijfswagen, telefoon enz., maken ook deel uit van het pakket.

De hoogte van de vaste vergoeding wordt bepaald op basis van de ervaring, bijdrage en functie van de desbetreffende persoon; de variabele vergoeding is een weerspiegeling van de prestaties ten opzichte van de jaarlijkse bedrijfsdoelstellingen. Het variabele beloningsgedeelte bestaat uit een jaarlijks short-term incentive plan (STI) en een long-term incentive plan (LTI). Het STI bestaat voor alle directieleden uit dezelfde elementen. Vanaf 2023 maakt de CO₂-reductie uit scope 1 en 2 deel uit van de STI-regeling. De belangrijkste componenten van het LTI zijn de volumegroei van de strategische merken en de prestaties van de groep ten opzichte van een groep vergelijkende ondernemingen (zie grafieken).

TRANSPARANTE FISCAL PRAKTIJKEN

Bij Arla erkennen we dat belasting van cruciaal belang is voor onze economische en sociale ontwikkeling. Wij hechten veel waarde aan het betalen van onze wettelijk verschuldigde belastingen en het transparant rapporteren over onze fiscale activiteiten.

Dit verantwoordelijke en transparante belastingbeleid ondersteunt onze strategie om de onderneming op een stevig fundament te laten groeien en is in lijn met onze inzet voor de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's). Onze belastingbetalingen dragen direct en indirect bij aan het merendeel van de SDG's en in het bijzonder aan SDG 16 –ontwikkeling van doeltreffende, verantwoordingsplichtige en transparante instellingen.

We verplichten ons ertoe belasting te betalen in de landen waar we actief zijn en waarde genereren en om aan alle eisen te voldoen met betrekking tot fiscale verslaggeving en transparantie. Wij streven ernaar wereldwijd een open dialoog te voeren met de belastingautoriteiten en het

grote publiek over onze activiteiten en onze fiscale zaken.

Om altijd aan onze belangrijkste fiscale grondbeginselen te voldoen, is onze wereldwijde belastingafdeling zo georganiseerd dat wij over het juiste beleid, mensen, belastingcontroles en procedures beschikken voor een goed fiscaal bestuur. Een onderdeel van dit werk is de voortdurende evaluatie van de beschikbare belastingtoeslagen en vrijstellingen om ervoor te zorgen dat het gebruik ervan altijd in commerciële substantie moet worden verankerd.

Onze fiscale grondbeginselen

Onze aanpak van belastingzaken is in overeenstemming met de wereldwijde gedragscode van Arla en is gebaseerd op een aantal belangrijke fiscale grondbeginselen die door de BoD zijn goedgekeurd:

- Arla streeft ernaar het juiste en passende bedrag aan belastingen te rapporteren op basis waarvan waarde wordt gecreëerd.

- Arla verplicht zich ertoe om de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en te zorgen voor naleving van wettelijke voorschriften in alle rechtsgebieden waarin het bedrijf actief is.
- Arla maakt geen gebruik van belastingparadijzen om de belastingverplichtingen van de groep te verlagen.
- Arla stelt geen belastingstructuren op die gericht zijn op belastingontwijking, geen commerciële inhoud hebben en niet voldoen aan de geest van de wet.
- Arla is transparant over haar fiscale beleid en fiscale positie.
- Bekendmakingen vinden plaats in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving en verslaggevingsregels, zoals IFRS.
- Arla bouwt voort op goede relaties met de belastingautoriteiten en vertrouwt erop dat transparantie, samenwerking en een proactieve houding de omvang van geschillen tot een minimum beperken

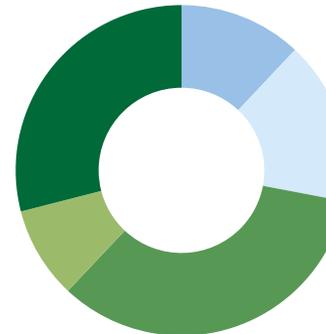
Belasting verantwoord in de resultatenrekening, 2022¹

- DE,NL,BE,LUX, 14%
- DK, 13%
- Verenigd Koninkrijk, 25%
- SE, FI, 10%
- Internationaal en Overig, 37%



Belasting verantwoord in de resultatenrekening, 2021¹

- DE, NL, BE, LUX, 12%
- DK, 16%
- Verenigd Koninkrijk, 34%
- SE, FI, 9%
- Internationaal en Overig, 29%



Coöperatieve belasting en vennootschapsbelasting

Als coöperatie zijn Arla-melkveehouders ook onze leveranciers, en de inkomsten komen niet toe aan het bedrijf maar vloeien terug naar de coöperatieleden in de vorm van een zo hoog mogelijke melkprijs. Arla Foods amba is gevestigd in Denemarken; zij valt onder de Deense belastingregels voor coöperaties en betaalt in Denemarken inkomstenbelasting op basis van de waarde van haar eigen vermogen.

Arla heeft wereldwijd een aantal dochterondernemingen. Onze dochterondernemingen zijn voornamelijk (besloten) vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (BV's) die zijn onderworpen aan reguliere vennootschapsbelasting. Transacties tussen Arla-bedrijven worden bepaald en gedocumenteerd in overeenstemming met de richtlijnen voor verrekenprijzen van de OESO, om te waarborgen dat we onder marktvoorwaarden werken.

Waardecreatie en belastingbijdrage

In 2022 genereerde Arla een totale waarde van 7.043 miljard euro uit de geleverde melk. De melkproductie van onze melkveehouders genereerde 6,7 miljard euro aan melkbetalingen, terwijl andere melkveehouders 519 miljoen euro aan melkbetalingen ontvingen. Daardoor wordt het grootste deel van de belastingen betaald op bedrijfsniveau, met inachtneming van de lokale belastingregels.

De waarde die door onze activiteiten wordt gegenereerd vloeit terug in de samenleving via diverse soorten belastingbetalingen die door de Arla-groep worden gedragen of geïnd.

In lijn met onze ambitie om de transparantie voortdurend te vergroten door gedetailleerde informatie over onze belastingen bekend te maken, worden geselecteerde waardebepalende factoren voor belasting en economische bijdrage gepresenteerd over de landen waar onze melkveehouders zijn gevestigd en collectief voor de rest van de wereld.

Arla blijft de transparantie van onze belastingrapportage vergroten en zal uiterlijk voor eind 2024 de EU-richtlijn inzake openbare rapportage per land invoeren.

¹ Lopende en latente belasting

INTERNE CONTROLES EN CONFORMITEIT

VOLDOEN AAN DE VOORSCHRIFTEN EN FRAUDE VOORKOMEN, IS EEN TOPPRIORITEIT VOOR ARLA. WE ZETTEN ONS IN OM INTEGER TE HANDELEN, RESPECTVOL TE ZIJN OP EEN TRANSPARANTE MANIER, IN OVEREENSTEMMING MET DE PRINCIPES VAN ONZE GEDRAGSCODE. WE ERKENNEN DAT ONZE REPUTATIE EN ONS SUCCES AFHANKELIJK ZIJN VAN HET GEDRAG VAN ONZE MEDEWERKERS, EN DAAROM PAKKEN WE OVERTREDINGEN VAN DE GEDRAGSCODE SERIEUS AAN.

Beleidskader

Wij werken voortdurend aan de verbetering van ons bedrijfsbeleid om de lokale wetgeving en onze waarden en verplichtingen die in onze gedragscode staan, uit te dragen. Ons beleid regelt het algemene gedrag van onze medewerkers op belangrijke onderwerpen als goed ondernemerschap, biedt een leidraad voor verantwoordelijk en integer handelen en zorgt ervoor dat we als één verenigd en efficiënt Arla werken.

Klokkenluiderssysteem

Arla's klokkenluidersfunctie biedt medewerkers en andere belanghebbenden een kanaal waar ze anoniem vermoedelijke non-conformiteit van Arla's gedragscode of criminele handelingen kunnen melden. De meldingen worden gedaan via een extern beheerde functie en er gelden strikte regels voor geheimhouding en niet-vergelding. In 2022 ontving Arla 25 meldingen via de klokkenluidersfunctie. Alle meldingen die kwalificeren als klokkenluidersmeldingen zijn verder onderzocht en

voor alle onderbouwde meldingen zijn passende maatregelen genomen.

Onderzoeken naar fraude

Openheid en vertrouwen behoren tot onze kernwaarden en zijn onderdeel van onze gedragscode. Als medewerkers of belanghebbenden van mening zijn dat onze gedragscode is geschonden, worden zij aangemoedigd om deze schendingen bij ons te melden.

In 2022 zagen we een toename van het aantal gemelde fraudebeschuldigingen ten opzichte van 2021, van 14 naar 18, waaruit blijkt dat het vertrouwen in ons anonieme meldingssysteem is toegenomen. Geen van de onderzoeken leidde tot materiële financiële verliezen voor de Groep, maar ze leverden ons waardevolle

kennis op over de staat van onze controleomgeving.

Beleid inzake gegevensethiek

In 2022 werd Arla's beleid voor gegevensethiek gepubliceerd op ons interne beleidsportaal. Het afgelopen jaar voerden wij in een aantal van onze functionele gebieden proefprojecten uit om de beleidsprincipes in bestaande en nieuwe projecten te testen. Wij richtten ons daarbij op het informeren van de betrokken medewerkers over de ontwikkeling van beproefde methoden en de verdere verankering van gegevensethiek in het bedrijf. Het werk wordt in 2023 voortgezet met een bewustmakingscampagne en training van de betrokken medewerkers.

Interne controles

We hanteren een samenhangend systeem van interne controles, die regelmatig op doeltreffendheid en toereikendheid worden getoetst.

In 2022 breidden we onze controleomgeving en rapportage uit met klimaatgerelateerde financiële toelichtingen in lijn met onze strategische focus op duurzaamheid en nieuwe externe rapportagevereisten.

PROCESSEN, PROCEDURES EN STANDAARDEN

BELEIDSREGELS

RICHTLIJNEN EN INSTRUCTIES

GEDRAGSCODE

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



LURPAK®
BOTER

Lurpak® is ons hoogwaardige botermerk dat al meer dan 100 jaar wordt gemaakt door Deense melkveehouders. Lurpak heeft een unieke, rijke en romige smaak door de hoge kwaliteit van de gebruikte melk en het vakmanschap dat bij de productie wordt toegepast.

INHOUDS- OPGAVE

TOTAALRESULTAAT

Resultatenrekening	68
Totaalresultaat	68
Winstverdeling	69
Balans	70
Eigen vermogen	71
Kasstroom	74



ALGEMENE TOELICHTING



OMZET EN KOSTEN

1.1 Omzet	78
1.2 Bedrijfskosten	80
1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	83
1.4 Key Performance Indicators	83

NETTO WERKKAPITAAL

2.1 Netto werkkapitaal, overige vorderingen en kortlopende verplichtingen	85
---	----

INGEZET KAPITAAL

3.1 Immateriële activa en goodwill	88
3.2 Materiële vaste activa	91
3.3 Deelnemingen en joint ventures	94

FINANCIERING

4.1 Financiële risico's	96
4.2 Financiële posten	103
4.3 Netto rentedragende schuld	105
4.4 Derivaten	109
4.5 Financiële instrumenten	110
4.6 Verkoop- en terugkoopregelingen	111
4.7 Pensioenverplichtingen	112

OVERIGE

5.1 Belastingen	116
5.2 Voorzieningen	118
5.3 Vergoedingen aan accountants, benoemd door de Board of Representatives	118
5.4 Beloning van het management en transacties met verbonden partijen	119
5.5 Contractuele verplichtingen, voorwaardelijke activa en passiva	120
5.6 Gebeurtenissen na balansdatum	120
5.7 Algemene grondslagen voor de financiële verslaggeving	121
5.8 Organogram	122

BERICHTEN

Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board	125
Verklaring van de onafhankelijk accountant	126

RESULTATENREKENING

(in EUR mln)	Noot	2022	2021	Ontwikkeling
Omzet	1.1	13.793	11.202	23%
Productiekosten	1.2	-11.145	-8.822	26%
Brutowinst		2.648	2.380	11%
Verkoop- en distributiekosten	1.2	-1.771	-1.573	13%
Administratieve kosten	1.2	-439	-427	3%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.3	162	110	47%
Overige bedrijfskosten	1.3	-131	-75	75%
Aandeel in de resultaten na belastingen van joint ventures en deelnemingen	3.3	60	53	13%
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		529	468	13%
Specificatie:				
EBITDA		1.001	948	6%
Afschrijvingen, aflossingen en bijzondere waardeverminderingen	1.2	-472	-480	-2%
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		529	468	13%
Financiële baten	4.2	37	14	164%
Financiële lasten	4.2	-117	-75	56%
Winst vóór belastingen		449	407	10%
Belasting	5.1	-49	-61	-20%
Netto winst		400	346	16%
Toegewezen als volgt:				
Winst toekomstend aan Arla Foods amba		382	332	15%
Aandeel derden		18	14	29%
Totaal		400	346	16%

TOTAALRESULTAAT

(in EUR mln)	Noot	2022	2021
Netto winst		400	346
Overig resultaat			
Posten die later niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herwaarderings van toegezegd-pensioenregelingen	4.7	-1	-3
Belasting over herwaarderings van toegezegd-pensioenregelingen		2	10
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten	4.4	225	39
Aanpassingen van de reële waarde van bepaalde financiële activa		-3	-1
Correcties in verband met omrekening van vreemde valuta		-48	127
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:		-19	-1
Overig resultaat, na aftrek van belastingen		156	171
Totaalresultaat		556	517
Toegewezen als volgt:			
aandeel Arla Foods amba		538	503
Aandeel derden		18	14
Totaal		556	517



Totaalresultaat

Het totaalresultaat bestaat uit de gerealiseerde winst over het jaar en andere nog te realiseren waardeveranderingen die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. De winst over het jaar bedroeg EUR 400 miljoen en de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde

resultaten bedroegen EUR 156 miljoen. Niet-gerealiseerde resultaten bestonden voornamelijk uit niet-gerealiseerde waardeaanpassingen op afdekkingsinstrumenten van EUR 225 miljoen en aanpassingen in verband met de omrekening van vreemde valuta's van EUR -48 miljoen.

WINSTVERDELING

(in EUR mln)	2022	2021
Netto winst	400	346
Aandeel derden	-18	-14
Aandeel Arla Foods amba van de netto winst over het jaar	382	332
Winstverdeling:		
Aanvullende betaling voor melk	260	203
Rente op ingebracht individueel kapitaal	9	4
Totaal aanvullende betaling	269	207
Toegevoegd aan eigen vermogen:		
Gemeenschappelijk kapitaal (reserve voor bijzondere doeleinden)	74	83
Individueel kapitaal (bijgedragen individueel kapitaal)	39	42
Totaal toegevoegd aan eigen vermogen	113	125
Verdeelde winst	382	332



Winstverdeling

De nabetaling over 2022 bedroeg EUR 269 miljoen inclusief rente. Dit kwam overeen met 2,2 EUR-cent/kg eigenaarmelk. Het bijgedragen individuele kapitaal droeg in 2022 een rente van 2,9 procent, wat overeenkomt met EUR 9 miljoen. De Board of Directors keurde een halfjaarlijkse nabetaling goed van EUR 61 miljoen op basis van de eerste 6 maanden van eigenaarmelkleveringen. Het resterende bedrag dat overeenkomt met EUR 208 miljoen zal in maart 2023 worden uitbetaald onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives.

Het consolideringsbeleid van Arla schrijft voor dat maximaal 1,0 EUR-cent/kg eigenaarmelk minus rente op individueel bijgedragen kapitaal wordt ingehouden. In 2022 kwam dit neer op een consolidering van 0,9 EUR-cent/kg eigenaarmelk, wat overeenkomt met EUR 113 miljoen. Volgens het consolideringsbeleid worden de ingehouden winsten voor 1/3 verdeeld over individueel kapitaal (individueel bijgedragen kapitaal) en voor 2/3 over gemeenschappelijk kapitaal (reserves voor speciale doeleinden). Het aan het gemeenschappelijk kapitaal toegewezen bedrag wordt verminderd met EUR 9 miljoen, wat overeenkomt met de rente die is uitgekeerd in verband met de nabetaling. Daarnaast werd het individueel bijgedragen kapitaal aangepast voor bedragen die werden uitgekeerd aan leden die een maximum van 7,5 EUR-cent individueel kapitaal per kilo eigenaarmelk bereikten.

NETTO WINST

3.1

EUR-cent/kg

382

EUR mln

STANDAARD VOORUITBETAALDE MELKPRIJS

52,0

EUR-cent/kg

CONSOLIDERING

0,9

EUR-cent/kg

113

EUR mln

Individueel kapitaal 0,3 39

Gemeenschappelijk kapitaal 0,6 74

NABETALING

2,2

EUR-cent/kg

269

EUR mln

Nabetaling, exclusief rente 2,1 260

Rente 0,1 9



Kasstroom van nabetaling over 2022 (EURcent/kg)



* Raadpleeg Noot 1.4.1 voor meer informatie over de prestatieprijs.



BALANS

(in EUR mln)	Noot	2022	2021	Ontwikkeling
Activa				
Vaste activa				
Immateriële activa en goodwill	3.1	954	946	1%
Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	3.2	3.031	3.072	-1%
Investerings in deelnemingen en joint ventures	3.3	565	530	7%
Latente belasting	5.1	22	21	5%
Pensioenbeleggingen	4.7	16	69	-77%
Overige vaste activa		23	30	-23%
Totaal vaste activa		4.611	4.668	-1%
Vlottende activa				
Voorraden	2.1	1.772	1.248	42%
Handelsdebiteuren	2.1	1.267	1.007	26%
Derivaten	4.5	239	74	223%
Overige vorderingen	2.1	319	285	12%
Effecten	4.5	432	434	0%
Liquide middelen		106	97	9%
Totaal vlottende activa		4.135	3.145	31%
Totaal activa		8.746	7.813	12%

(in EUR mln)	Noot	2022	2021	Ontwikkeling
Totaal passiva				
Eigen vermogen				
Gemeenschappelijk kapitaal		2.150	2.062	4%
Individueel kapitaal		540	542	0%
Overige componenten van het eigen vermogen		203	46	341%
Nabetaling aan eigenaren		208	207	0%
Eigen vermogen toe te rekenen aan de eigenaren van Arla Foods amba		3.101	2.857	9%
Aandeel derden		67	53	26%
Totaal eigen vermogen		3.168	2.910	9%
Verplichtingen				
Langlopende verplichtingen				
Pensioenverplichtingen	4.7	161	245	-34%
Voorzieningen	5.2	28	24	17%
Latente belasting	5.1	86	64	34%
Leningen	4.3	2.640	2.113	25%
Totaal langlopende verplichtingen		2.915	2.446	19%
Kortlopende verplichtingen				
Leningen	4.3	709	628	13%
Handelscrediteuren en overige schulden	2.1	1.597	1.445	11%
Voorzieningen	5.2	20	18	11%
Derivaten	4.5	36	86	-58%
Overige kortlopende verplichtingen	2.1	301	280	8%
Totaal kortlopende verplichtingen		2.663	2.457	8%
Totaal verplichtingen		5.578	4.903	14%
Totaal passiva		8.746	7.813	12%



EIGEN VERMOGEN

(in EUR mln)	Gemeenschappelijk kapitaal			Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen				Nabetaling	Eigen ver- mogen toe te rekenen aan de eigenaren van Arla Foods amba	Aandeel derden	Totaal eigen vermogen
	Kapitaalre- kening	Reserve voor speci- ale doel- einden	Totaal	Ingebracht individueel kapitaal	Op leve- ring geba- seerde ei- gendoms- certifica- ten	Bijgedra- gen indivi- dueel kapitaal	Totaal	Reserve voor waardecor- rectie van af- dekkingsin- strumenten	Reserve voor reële waarde via Overig re- sultaat	Reserve voor valuta-aan- passingen	Totaal	Totaal			
Eigen vermogen per 1 januari 2022	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910
Netto winst	-	74	74	39	-	-	39	-	-	-	-	269	382	18	400
Overig resultaat	-1	-	-1	-	-	-	-	225	-3	-65	157	-	156	-	156
Totaalresultaat	-1	74	73	39	-	-	39	225	-3	-65	157	269	538	18	556
Transacties met coöperatieleden	2	-	2	-15	-5	-4	-24	-	-	-	-	-	-22	-	-22
Transacties met minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	-11
Halfjaarlijkse nabetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61	-61	-	-61
Nabetaling over 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-211	-211	-	-211
Correcties in verband met omrekening van vreemde va- luta	13	-	13	-10	-1	-6	-17	-	-	-	-	4	-	7	7
Totaal transacties met coöperatieleden	15	-	15	-25	-6	-10	-41	-	-	-	-	-268	-294	-4	-298
Eigen vermogen per 31 december 2022	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168
Eigen vermogen per 1 januari 2021	878	1.090	1.968	302	65	146	513	-53	9	-74	-118	223	2.586	53	2.639
Netto winst	-	83	83	42	-	-	42	-	-	-	-	207	332	14	346
Overig resultaat	7	-	7	-	-	-	-	39	-1	126	164	-	171	-	171
Totaalresultaat	7	83	90	42	-	-	42	39	-1	126	164	207	503	14	517
Transacties met coöperatieleden	1	-	1	-11	-4	-4	-19	-	-	-	-	-	-18	-	-18
Transacties met minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Nabetaling over 2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-227	-227	-	-227
Correcties in verband met omrekening van vreemde va- luta	3	-	3	1	-	5	6	-	-	-	-	4	13	-8	5
Totaal transacties met coöperatieleden	4	-	4	-10	-4	1	-13	-	-	-	-	-223	-232	-14	-246
Eigen vermogen per 31 december 2021	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910

EIGEN VERMOGEN

Uitleg over het eigen vermogen

Componenten van het eigen vermogen die door de statuten worden gereguleerd, kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdcategoryën: gemeenschappelijk kapitaal, individueel kapitaal en overige componenten van het eigen vermogen. De kenmerken van elke categorie eigen vermogen worden hieronder toegelicht.

Gemeenschappelijk kapitaal

Gemeenschappelijk kapitaal wordt naar zijn aard niet aan individuele leden toegewezen en bestaat uit de kapitaalrekening en de reserve voor speciale doeleinden. De kapitaalrekening vormt een sterke basis voor het eigen vermogen van de coöperatie, waarbij de clausule inzake niet-bijzondere waardevermindering, beschreven op de volgende pagina, waarborgt dat de rekening niet kan worden gebruikt voor betaling aan eigenaren. De reserve voor speciale doeleinden is een rekening die in buitengewone situaties kan worden gebruikt om eigenaren te compenseren voor verliezen of bijzondere waardeverminderingen die van invloed kunnen zijn op de voor uitkering in aanmerking komende winst. De bedragen die uit de jaarlijkse winstverdeling naar het gemeenschappelijke kapitaal worden overgebracht, worden op deze rekening verantwoord.

Individueel kapitaal

Individueel kapitaal is kapitaal dat aan elke eigenaar wordt toegewezen op basis van de geleverde melkvolumes. Individueel kapitaal bestaat uit ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal. De op deze rekeningen geadmistreerde bedragen worden, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives, uitbetaald als eigenaren de coöperatie verlaten. De bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstuitkering aan het ingebrachte individuele kapitaal worden toegevoegd, zijn rentedragend.

Overige componenten van het eigen vermogen

Overige componenten van het eigen vermogen bestaan uit rekeningen die door IFRS zijn voorgeschreven. Het gaat om reserves voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten, de reserve

voor correcties van de reële waarde van bepaalde financiële activa en de reserve voor omrekeningsverschillen in vreemde valuta.

Nabetaling

De rekening voor voorgestelde aanvullende betalingen vertegenwoordigt de transacties van nabetalingen in het jaar en het saldo staat voor het bedrag dat na goedkeuring van het jaarverslag moet worden uitbetaald.

Aandeel derden

Aandeel derden omvat het aandeel van het groepsvermogen dat kan worden toegerekend aan houders van minderheidsbelangen in groepsvennootschappen.



Ontwikkeling eigen vermogen

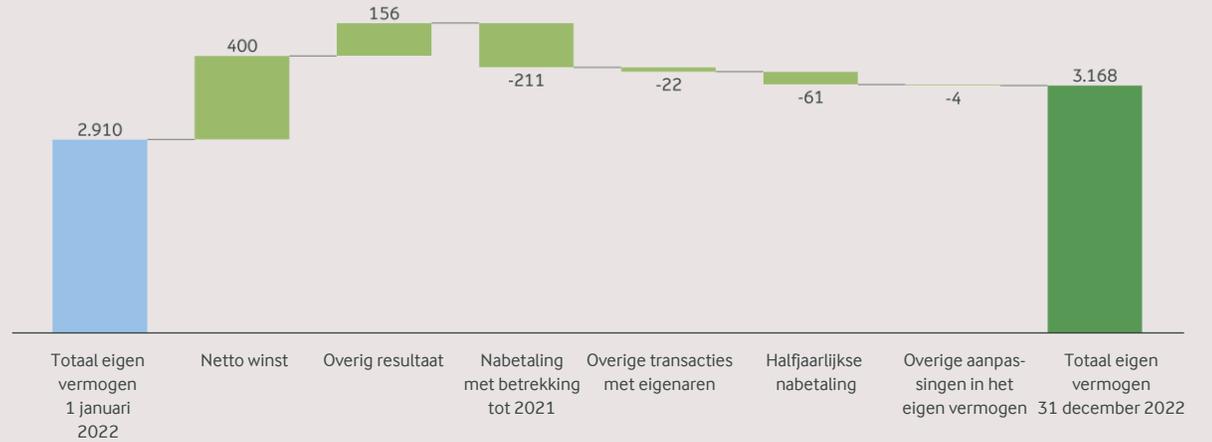
Het eigen vermogen steeg in 2022 met EUR 258 miljoen en bedroeg op 31 december 2022 in totaal EUR 3.168 miljoen. De solvabiliteit was 35% berekend als eigen vermogen exclusief aandeel derden van EUR 3.101 miljoen gedeeld door het balanstotaal van EUR 8.746 miljoen.

Totaalresultaat

De winst over het jaar bedroeg EUR 400 miljoen, tegen EUR 346 miljoen vorig jaar, en de overige totaalresultaten bedroegen EUR 156 miljoen, tegen EUR 171 miljoen vorig jaar. Overig resultaat omvat omzet en kosten, alsmede winsten en verliezen, die niet in de resultatenrekening worden opgenomen, en niet zijn gerealiseerd op balansdatum. Het overige resultaat van EUR 156 miljoen was het gevolg van positieve waardeaanpassingen op afdekkingsinstrumenten, negatieve waardeaanpassingen op in vreemde valuta gewaardeerde netto activa, en herwaardering van pensioenactiva en -verplichtingen.

Ontwikkeling eigen vermogen

(in EUR mln)



Transacties met melkveehouders

De Board of Directors besloot tot een halfjaarlijkse nabetaling van EUR 61 miljoen voor melkleveringen in de eerste 6 maanden van het jaar. Voorgesteld werd een aanvullende nabetaling van EUR 208 miljoen uit te keren onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives. Dit kwam neer op een totale nabetaling van EUR 269 miljoen over het jaar, inclusief rente op individueel bijgedragen kapitaal.

In maart 2022 is er een nabetaling over 2021 van in totaal EUR 211 miljoen gedaan. Andere transacties met melkveehouders bedroegen netto EUR 22 miljoen. Dit bestond uit EUR 24 miljoen uitbetaald aan eigenaren die uittreden of zich terugtrekken uit de coöperatie en een bedrag van EUR 2 miljoen in verband met betalingen van nieuwe leden.

Naar verwachting zal in 2023 EUR 25 miljoen worden uitbetaald aan eigenaren die ontslag nemen of zich terugtrekken, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives.

Overige aanpassingen in het eigen vermogen

De overige aanpassingen in het eigen vermogen bedroegen EUR -4 miljoen, tegen EUR -14 miljoen vorig jaar. Overige aanpassingen in het eigen vermogen hadden betrekking op transacties met aandeel derden van EUR -11 miljoen en valuta-aanpassingen van EUR 7 miljoen.

EIGEN VERMOGEN



Grondslagen en voorschriften voor financiële verslaggeving volgens statuten en IFRS

Gemeenschappelijk kapitaal

Verantwoord in de kapitaalrekening zijn technische posten, zoals herwaarderingen van toegezegde pensioenregelingen, effecten van verkoop en verwerving van minderheidsbelangen in dochterondernemingen en valutaverschillen in het bij coöperatieleden geplaatste eigen vermogen. Bovendien wordt de kapitaalrekening beïnvloed door overeengekomen bijdragen van nieuwe deelnemers in de coöperatie.

In de reserve voor speciale doeleinden wordt de jaarlijkse winstverdeling aan het gemeenschappelijk kapitaal opgenomen. Deze kan, op voorstel van de Board of Directors, door de Board of Representatives worden toegepast voor de volledige of gedeeltelijke compensatie van materiële buitengewone verliezen of bijzondere waardeverminderingen overeenkomstig artikel 20.1, onder iii, van de statuten.

Individueel kapitaal

De componenten van het individuele kapitaal worden geregeld in artikel 20 van de statuten en in de algemene lidmaatschapsvoorwaarden.

Componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven als *ingebracht individueel kapitaal* hebben betrekking op bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstverdeling zijn uitgekeerd. De individuele saldi dragen een rente van CIBOR 12 maanden + 1,5 procent, die wordt goedgekeurd en uitbetaald samen met de aanvullende betaling in het kader van de jaarlijkse winstverdeling.

Op levering gebaseerde eigendomscertificaten zijn componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven aan de oorspronkelijke Deense en Zweedse eigenaren. De uitgifte van deze componenten is in 2010 beëindigd.

Geïnjecteerd individueel kapitaal betreft componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven in verband met fusies van coöperaties en wanneer nieuwe coöperatieleden tot de coöperatie toetreden.

Saldi van op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerde individuele kapitaalcomponenten dragen geen rente.

Saldi van ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal kunnen worden uitbetaald gedurende drie jaar na beëindiging van het lidmaatschap van Arla Foods amba in overeenstemming met de statuten, onder voorbehoud van de goedkeuring van de Board of Representatives. Saldi worden uitgedrukt in de valuta die relevant is voor het land waar eigenaren zijn geregistreerd. Correctiebedragen in verband met de omrekening van vreemde valuta worden jaarlijks berekend naar de kapitaalrekening overgeboekt.

Voorgestelde nabetalings aan coöperatieleden worden afzonderlijk onder het eigen vermogen verantwoord totdat deze door de BoR worden goedgekeurd.

Overige componenten van het eigen vermogen

De reserve voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten omvat de reële waardecorrectie van financiële derivaten die zijn geïnclassificeerd als en voldoen aan de voorwaarden voor het afdekken van toekomstige kasstromen wanneer de afgedekte transactie nog niet is gerealiseerd.

De reserve voor correcties van de reële waarden via Overig resultaat bestaat uit de reële waardecorrecties van hypothecaire kredietobligaties die zijn geïnclassificeerd als financiële activa, gemeent tegen reële waarde via Overig resultaat.

De reserve voor valuta-aanpassingen omvat verschillen die ontstaan bij het omrekenen van wisselkoersen van de jaarrekening van buitenlandse ondernemingen, inclusief waardecorrecties met betrekking tot activa en passiva die deel uitmaken van de netto-investering van de Groep, en waardecorrecties in verband met afdekkingstransacties m.b.t. de netto-investering van de Groep.

Clausule niet-bijzondere waardevermindering

Volgens de statuten mag Arla Foods amba geen betalingen doen aan eigenaren als die de som van de kapitaalrekening en de aandelenrekeningen aantasten die door de wet en IFRS zijn voorgeschreven. De clausule niet-bijzondere waardevermindering wordt beoordeeld op basis van het meest recente jaarverslag dat in het kader van IFRS is gepresenteerd. Individuele kapitaalrekeningen en de reserve voor bijzondere doeleinden vallen niet onder de clausule niet-bijzondere waardevermindering.

Er kan geen uitkering van individueel kapitaal plaatsvinden zonder consolidatie van een overeenkomstig bedrag naar hetzij het niet-toegewezen eigen vermogen van de Coöperatie, hetzij de individuele kapitaalrekeningen, hetzij de reserve voor speciale doeleinden, zoals omschreven in Artikel 20.1. i, ii en iii.

Aandeel derden

Dochterondernemingen worden volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel derden in de resultaten van het jaar en van het eigen vermogen in dochterondernemingen wordt opgenomen als onderdeel van respectievelijk de geconsolideerde resultaten en het eigen vermogen, maar wordt afzonderlijk vermeld.

Bij de eerste opname wordt het aandeel derden gewaardeerd tegen de reële waarde van het aandelenbelang of het evenredige aandeel in de reële waarde van de vastgestelde activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen. De waardering van het aandeel derden vindt plaats op transactiebasis.

Melkbetaling aan melkveehouders

De melkgeldafrekening van eigenaarmelk wordt in de resultatenrekening opgenomen als productiekosten.

De nabetaaling is gebaseerd op het resultaat van het jaar als onderdeel van de winstverdeling. De nabetaaling wordt opgenomen als een reserve binnen het eigen vermogen totdat deze is goedgekeurd door de Board of Representatives, op basis van een aanbeveling van de Board of Directors.

De nabetaaling wordt verrekend als een halfjaarlijkse nabetaaling op basis van de eerste 6 maanden melkleveringen, en een definitieve nabetaaling aan het eind van het jaar. De halfjaarlijkse nabetaaling over het jaar werd opgenomen in het eigen vermogen.

KASSTROOM

(in EUR mln)	Noot	2022	2021
EBITDA		1.001	948
Aftrek van aandeel derden in de resultaten van joint ventures en deelnemingen	3.3	-60	-53
Aftrek van overige operationele posten zonder effect op liquide middelen		21	-80
Verandering in netto werkkapitaal	2.1	-707	-90
Mutatie in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		11	103
Ontvangen dividenden van joint ventures en deelnemingen		15	24
Betaalde rente		-67	-45
Ontvangen rente		23	8
Betaalde belastingen		-53	-35
Kasstroom uit operationele activiteiten		184	780
Investerings in immateriële vaste activa	3.1	-92	-45
Investerings in materiële vaste activa	3.2	-373	-452
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	13	13
Operationele investeringsactiviteiten		-452	-484
Verwerving van financiële activa		-16	-26
Verkoop van financiële activa		17	14
Verkoop van ondernemingen		8	14
Financiële investeringsactiviteiten		9	2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-443	-482

(in EUR mln)	Noot	2022	2021
Halfjaarlijkse nabetaling		-61	-
Nabetaling over 2021		-211	-227
Transacties met coöperatieleden		-22	-18
Transacties met minderheidsbelangen		-11	-6
Nieuw verkregen leningen	4.3.c	810	172
Overige wijzigingen in leningen	4.3.c	-143	-147
Betaling van leaseschuld	4.3.c	-71	-73
Betaling pensioenregelingen	4.3.c	-22	-31
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		269	-330
Netto kasstroom		10	-32
Liquide middelen per 1 januari		97	126
Netto kasstroom over het jaar		10	-32
Valuta-correctie van liquide middelen		-1	3
Liquide middelen per 31 december		106	97

(in EUR mln)	Noot	2022	2021
Vrije operationele kasstroom			
Kasstroom uit operationele activiteiten		184	780
Kasstroom uit operationele investeringsactiviteiten		-452	-484
Vrije operationele kasstroom		-268	296
Vrije kasstroom			
Kasstroom uit operationele activiteiten		184	780
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-443	-482
Vrije kasstroom		-259	298

KASSTROOM



Ontwikkeling van de kasstroom

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten daalde met 76,4 procent naar EUR 184 miljoen vergeleken met EUR 780 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van kasmiddelen die vastzaten in toegenomen netto werkkapitaalposities. Hogere melkprijzen en de inflatie op de productiekosten in het algemeen dreven de nettowerkkapitaalposities op en resulteerden in een negatief kasstroomeffect uit het netto werkkapitaal van EUR 707 miljoen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg EUR 443 miljoen, vergeleken met EUR 482 miljoen vorig jaar. De CAPEX-investeringen bedroegen EUR 373 miljoen, tegen EUR 452 miljoen vorig jaar. Verschillende belangrijke investeringsprojecten van voorgaande jaren werden afgerond en nieuwe investeringen omvatten investeringen in capaciteitsuitbreiding van dranken op basis van melk in Esbjerg, Denemarken, modernisering van de verpakkingsapparatuur in Oakthorpe, Verenigd Koninkrijk, en groei-investeringen voor Arla Foods Ingredients.

De investeringen in immateriële activa bedroegen EUR 92 miljoen tegenover EUR 45 miljoen het afgelopen jaar. De stijging was voornamelijk het gevolg van investeringen in een algemene upgrade van ons SAP-platform.

Het effect van financiële investeringsactiviteiten bedroeg netto EUR 9 miljoen en had betrekking op betaalde en ontvangen opbrengsten uit diverse kleinere activiteiten.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was met EUR 269 miljoen positief ten opzichte van een negatieve kasstroom van EUR 330 miljoen vorig jaar, bestaande uit transacties met eigenaren en het effect van financieringsactiviteiten, inclusief kasbeheer. De transacties met eigenaren vormden een negatieve kasstroom van EUR 294 miljoen, gespecificeerd als een halfjaarlijkse nabetaling van EUR 61 miljoen, een nabetaling met betrekking tot 2021 van EUR 211 miljoen en een netto betaling van individueel kapitaal van EUR 22 miljoen.

De netto kasstroom uit overige financieringsactiviteiten bedroeg EUR 563 miljoen, bestaande uit nieuw verkregen leningen met een bedrag van EUR 810 miljoen en terugbetalingen van EUR 236 miljoen. Zie noot 4.3 voor meer informatie.

De liquide middelen bedroegen op 31 december 2022 EUR 106 miljoen, tegen EUR 97 miljoen vorig jaar.

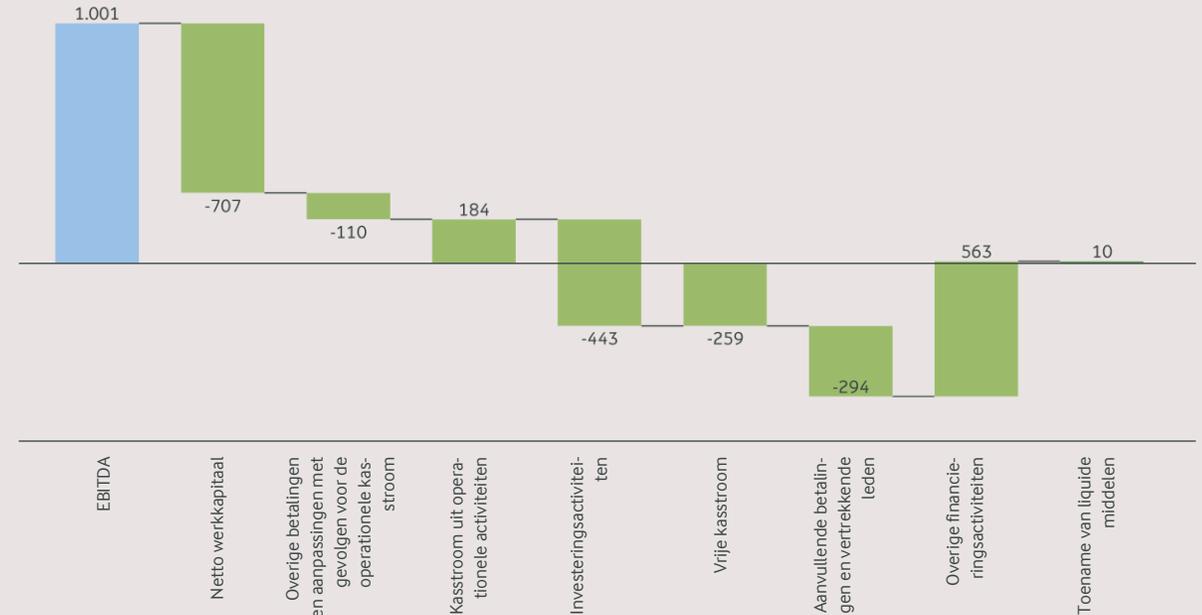
Een beperkt bedrag van de liquide middelen op 31 december 2022 betrof bedragen op rekeningen met beperkingen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij de kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door aanpassing van de EBITDA voor de effecten van non-cash posten, zoals niet-uitgekeerde resultaten in joint ventures en deelnemingen, veranderingen in werkkapitaalposten en andere posten zonder cash-effect.

Illustratie van de kasstroom
(in EUR mln)





ALGEMENE TOELICHTING

DE TOELICHTING IS GESTRUCTUREERD IN 5 SECTIES MET AANVULLENDE INFORMATIE OP DE PRIMAIRE JAARREKENING.

NOOT 1 OMZET EN KOSTEN

met details over de prestaties en rentabiliteit van de Groep.

NOOT 2 NETTO WERKKAPITAAL

met ontwikkeling en samenstelling van de voorraad- en handelssaldi van de Groep.

NOOT 3 GEÏNVESTEERD KAPITAAL

met details over productiecapaciteit, immateriële activa en financiële investeringen.

NOOT 4 FINANCIERING

met details over de financiering van de activiteiten van de Groep.

NOOT 5 OVERIGE

Aanvullende toelichtingen, waaronder belastingkosten en managementvergoedingen, algemene boekhoudkundige beginselen en grondslagen voor de financiële verslaggeving worden beschreven in Noot 5.

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening is gebaseerd op de maandelijkse rapportageprocedures van de Groep. Groepsentiteiten zijn verplicht te rapporteren volgens Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (internationale standaarden voor financiële verslaggeving, IFRS) zoals vastgesteld door de Europese Unie.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel. Zie noot 5.7 voor de algemene boekhoudkundige beginselen en toegepaste grondslagen van de Groep.

Naar aanleiding van de richtlijnen inzake alternatieve prestatie-maatstaven (APM's) van de Europese Autoriteit voor effecten en markten (ESMA), hebben we aanvullende informatie verstrekt over de APM's die door de Groep worden gebruikt. Deze APM's, en in het bijzonder de prestatieprijs, worden van cruciaal belang geacht voor het inzicht in de financiële prestaties en de financiële positie van de groep. Aangezien zij niet door IFRS zijn gedefinieerd, zijn zij mogelijk niet rechtstreeks vergelijkbaar met andere ondernemingen die soortgelijke maatstaven hanteren. Definities zijn opgenomen in de verklarende woordenlijst en worden ondersteund door berekeningen in Noot 1.4. De algemene boekhoudkundige principes van de Groep worden toegelicht in Noot 5.7, terwijl de boekhoudkundige principes voor de betreffende gebieden worden toegelicht in de desbetreffende hoofdstukken van de toelichting.

Materialiteit toepassen

Wij streven ernaar om informatie die van wezenlijk belang wordt geacht voor onze belanghebbenden op een eenvoudige en gestructureerde manier weer te geven.

Rekening houden met mogelijke toekomstige gevolgen van strategische risico's

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is rekening gehouden met vastgestelde strategische risico's. Naast de toegepaste continuïteitsveronderstelling is ook rekening gehouden met markt- en regelgevingsrisico's, inclusief duurzaamheidsrisico's. Naast de mogelijke directe impact op de prestaties van Arla kunnen deze risico's ook negatief van invloed zijn op de toekomstige melkvolumes die de eigenaren van Arla Foods ambalveren en daarmee indirect op de toekomstige bedrijfswaarde van bepaalde delen van de activabasis. Deze risico's worden nauwlettend in de gaten gehouden en er zijn geen materiële waardeverminderingen vastgesteld. Een beoordeling van de impact van risico's op toekomstige prestaties is van nature een beoordeling en er zouden in de toekomst andere conclusies kunnen worden getrokken. Zie pagina 27-32 voor meer informatie over strategische risico's.

Valutarisico's

De financiële positie van de Groep kent een aanzienlijk wisselkoersrisico, zowel door transacties in andere munten dan de euro als door de omrekening van de financiële verslaggeving van entiteiten die geen deel uitmaken van de eurozone. Het grootste risico heeft betrekking op financiële rapportage van entiteiten die het Britse pond (GBP) en de Zweedse kroon (SEK) als functionele valuta hanteren, en op transacties met betrekking tot verkopen in USD of USD-gerelateerde valuta. Zie pagina 29 voor meer details over valuta's als onderdeel van het strategisch risico en Noot 4.1.

Speciale aandachtsgebieden voor 2022 Vergelijkbaarheid

Het activiteitsniveau van de Groep wordt normaal gesproken bepaald door het volume melk dat de eigenaren leveren en door het succes van het overbrengen van melkvolumes naar merkposities en naar internationale markten. 2022 was opnieuw een zeer ongewoon jaar met algemene macro-economische onzekerheid die leidde tot een onverwacht hoge inflatie en recordhoge grondstofprijzen, vooral in de zuivelsector. Dit heeft geresulteerd in een recordomzet op basis van stabiele geleverde melkvolumes. De prestaties van Arla werden negatief beïnvloed door een historische stijging van onze kostenbasis die slechts gedeeltelijk werd verzacht door de kortetermijneffecten van afdekkingen.

Hoewel dit op nettobasis heeft geleid tot een overeenkomstig hoge historische prestatieprijs, aarzelden onze eigenaren, op basis van de gestegen kosten in de bedrijven, en gingen zij pas laat in 2022 de melkvolumes verhogen.

De middelen die vastzitten in netto werkkapitaalposities zijn dramatisch gestegen, wat heeft geleid tot een overeenkomstige stijging van de netto rentedragende schuld. Desondanks is Arla erin geslaagd de leverage op 3,0 te houden, veilig binnen ons streefbereik van 2,8 tot 3,4.

De onverwachte ontwikkeling in 2022 maakt een vergelijking met voorgaande jaren moeilijk, zowel vanuit het oogpunt van de prestaties als van de financiële positie. Aangezien de volatiliteit en onzekerheid ook in 2023 aanhoudt, is voorspelbaarheid moeilijk en mogen belanghebbenden niet verwachten dat de gerapporteerde resultaten representatief zijn voor de komende jaren.

ALGEMENE TOELICHTING

Waardering van voorraden

Als gevolg van de macro-economische volatiliteit en het daarmee samenhangende effect op de grondstoffenprijzen werd de waardering van individuele kostencomponenten (zoals melkbestanddelen, additieven, verpakkingen, energie enz.) in onze standaard kostenmodellen in de loop van 2022 regelmatig bijgewerkt en op 31 december 2022 grondig herzien.

De omrekening van standaardkosten naar kosten op het moment van productie voor de afzonderlijke voorraadcategorieën werd dienovereenkomstig zorgvuldig beoordeeld.

Voorts werd de opbrengstwaarde beoordeeld op basis van de prijsontwikkeling voor met name melkgrondstoffen aan het eind van het jaar. Zie Noot 2.1 Voorraden voor meer informatie.

Waardering van bepaalde activa en passiva op basis van verwachte toekomstige kasstromen

Als gevolg van de aanzienlijke rentestijgingen is de waardering van goodwill, bruto pensioenverplichtingen en renteaftrekkingsinstrumenten zorgvuldig overwogen. De gestegen rente had een negatief effect op de speelruimte voor bepaalde goodwillposities, heeft de bruto pensioenverplichting verlaagd en de waarde van vastrentende renteaftrekkingscontracten aanzienlijk verhoogd. Zie Noot 3.1 Goodwill, Noot 4.4 Afdekkingsinstrumenten en Noot 4.7 Pensioenverplichtingen voor meer informatie.

Classificatie van koopovereenkomsten voor energie

Arla heeft ambitieuze doelstellingen vastgesteld voor de vermindering van de CO₂e-uitstoot, zowel in bedrijven (scope 3) als binnen de zuivelproductie van Arla (Scope 1+2).

In de zomer van 2023 zal er een nieuw stimuleringsmodel voor eigenaren worden ingevoerd waarmee tot 3 EUR-cent per kg. geleverde melk kan worden betaald als er bepaalde duurzaamheidsinitiatieven in het bedrijf worden gerealiseerd. Dit is een van de belangrijkste hefboomen om de CO₂e-besparing in het bedrijf te realiseren en zal naar verwachting een positief effect hebben op de verkoop en de waarde van onze merken.

Ter ondersteuning van de vermindering van de Scope 1+2 CO₂e-emissies heeft Arla in 2022 een 10-jarige Power Purchase Agreement (PPA) ondertekend die een jaarlijkse besparing van 58.000 ton CO₂e oplevert. De PPA is gestructureerd als een leverancierscontract dat niet wordt geclassificeerd als een lease of derivaat en zal dus geen significante invloed hebben op de financiële positie of resultatenrekening van Arla in de toekomst. Zie pagina 41 voor meer informatie over de PPA.

Klimaatgerelateerde risico's voor de jaarrekening

Klimaatgerelateerde risico's staan bij Arla hoog op de agenda. De directie heeft de impact op de geconsolideerde jaarrekening geëvalueerd van dergelijke risico's en de genomen of te nemen initiatieven om deze af te dekken. Er was geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening 2022 als gevolg van klimaatveranderingen of de maatregelen die zijn genomen om klimaatgerelateerde risico's af te dekken. Mogelijke toekomstige gevolgen werden eveneens geëvalueerd.

Zie de paragraaf Risico's en kansen op pagina 27-32 en de paragraaf Milieuambitie en vooruitgang op pagina 33-44 in de directiebeoordeling voor beschrijvingen van de risico's en vooruitgang op het gebied van duurzaamheid.

Aandachtspunten worden hieronder beschreven.

Risico van afname van melkvolumes

Het melkaanbod van melkveehouders is in 2022 licht gedaald. Klimaatgerelateerde risico's die deze ontwikkeling in de toekomst mogelijk kunnen versnellen zijn:

- Regelgeving om de emissies van landbouwactiviteiten te verminderen. De Deense regering heeft zich ertoe verbonden een koolstofbelasting in te voeren op de uitstoot van methaan en stikstofoxide door landbouwactiviteiten. Onze Deense melkveehouders zullen aan deze belasting worden onderworpen, maar momenteel zijn de details over de hoogte en de uitvoering van de belasting onduidelijk. Hierdoor zouden de productiekosten stijgen en zouden boeren mogelijk gedwongen worden hun productie te verminderen of het bedrijf te verlaten. Initiatieven die zijn genomen en worden ondersteund door onze strategie

Future26 zijn doelstellingen voor de vermindering van de CO₂e-emissies in scope 3, ondersteund door een stimuleringsmodel dat duurzaamheidsacties op landbouwbedrijven beloont.

- Extreme weersomstandigheden zoals hittegolven, droogte of overstromingen die een negatief effect kunnen hebben op gasopbrengsten en productiviteit van de koeien.
- Regelgeving inzake landgebruik om de klimaatdoelstellingen van de EU te halen en landbouw om te vormen tot bosgrond, waardoor de productie van voer voor koeien mogelijk afneemt en de veestapel op boerderijen kleiner wordt.

Risico van hogere productiekosten

Klimaatgerelateerde risico's die de toekomst van de melkveehouderij kunnen beïnvloeden zijn:

- Regelgeving om de uitstoot bij de productie te verminderen. Denemarken heeft een emissieheffing voor industriële bedrijfsvoering voorgesteld. Dit heeft invloed op de activiteiten van Arla. Het is mogelijk dat andere landen Denemarken volgen en soortgelijke belastingen invoeren of andere regelgevingsinstrumenten gebruiken om de emissies in de toekomst te verminderen. De zuivelproductie zou duurder worden in vergelijking met landen waar dergelijke initiatieven niet worden ingevoerd, wat de concurrentiepositie van Arla zou schaden. Wij verlagen de CO₂e-emissies van onze activiteiten voortdurend. Dit wordt afgedwongen door de wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen van de Future26 -strategie om de CO₂e-emissies in scope 1 en scope 2 tegen 2030 met 63 procent te verlagen.
- Door de verandering in het consumentengedrag, waarbij consumenten aandringen op duurzamere producten, neemt de behoefte aan duurzame zuivelproductie toe om concurrerend te blijven.

Risico van aantasting van de productiecapaciteit

Als gevolg van bovenstaande klimaatgerelateerde risico's kan Arla te maken krijgen met aantasting van de productiecapaciteit door zowel:

- Apparatuur die verouderd is tijdens de duurzaamheidstransformatie
- Overtollige productiecapaciteit als de melkvolumes en activiteiten afnemen.

Mogelijke gevolgen van het bovenstaande zijn in overweging genomen als onderdeel van onze waardeverminderingstest in 2022 en onze beoordeling van de bedrijfswaarde van materiële vaste activa. Dergelijke bijzondere waardeverminderingen hadden in 2022 geen invloed op de vaste activa in de balans. Duurzaamheid is nu een geïntegreerd onderdeel van alle CAPEX-investeringen, waardoor toekomstige investeringen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken gewaarborgd zijn.

Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen

De opstelling van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep vereist dat de directie schattingen en veronderstellingen hanteert die van invloed zijn op de opname en waardering van de activa, passiva, baten en lasten van de Groep. De schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren. Deze gaan van nature gepaard met onzekerheid en onvoorspelbaarheid die een aanzienlijk effect kunnen hebben op de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen. De belangrijkste boekhoudkundige schattingen worden hieronder opgesomd, met verwijzing naar nadere toelichting in de toelichting.

Noot	Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen	Schatting/veronderstelling
1.1	Verantwoording van omzet en kortingen	Schatting
2.1	Waardering van voorraden	Schatting
2.1	Waardering van handelsvorderingen	Schatting
3.1	Waardering van goodwill	Schatting
3.3	Classificatie van investeringen	Veronderstelling
4.7	Waardering van pensioenregelingen	Schatting
5.1	Belasting	Schatting

OMZET EN KOSTEN

1.1 OMZET



Omzetontwikkeling

De omzet steeg met 23,1 procent tot EUR 13.793 miljoen, vergeleken met EUR 11.202 miljoen vorig jaar. De stijging werd veroorzaakt door prijsstijgingen in zowel grondstoffen als retail, als gevolg van het stagnerende wereldwijde melkaanbod en inflatie in het algemeen.

De verkoopvolumes van strategische merken daalden met 3,2%, vergeleken met een stijging van 4,5% vorig jaar. De prijsverhogingen hadden een negatief effect op de verkochte volumes binnen onze merkposities, omdat sommige consumenten goedkopere producten gingen kopen. De negatieve volumeontwikkeling was ook het gevolg van een verschuiving naar minder thuis koken en meer foodservice na een aantal jaren met een sterke volumegroei tijdens de Covid-19-pandemie.

Europa is het grootste commerciële segment van Arla, met 56,3% van de totale omzet, vergeleken met 59,1% vorig jaar. De omzet in Europa steeg tot EUR 7.771 miljoen, vergeleken met EUR 6.621 miljoen vorig jaar. De stijging was het gevolg van hogere prijzen. De strategische merkopbrengsten in Europa daalden met 4,2 procent, voornamelijk dankzij Lurpak®.

Het segment Internationaal was goed voor 17,9 procent van de totale omzet, tegenover 18,8 procent vorig jaar. De omzet in Internationaal steeg tot EUR 2.463 miljoen, vergeleken met EUR 2.101 miljoen vorig jaar, dankzij de prijzen en positieve wisselkoerseffecten van de USD.

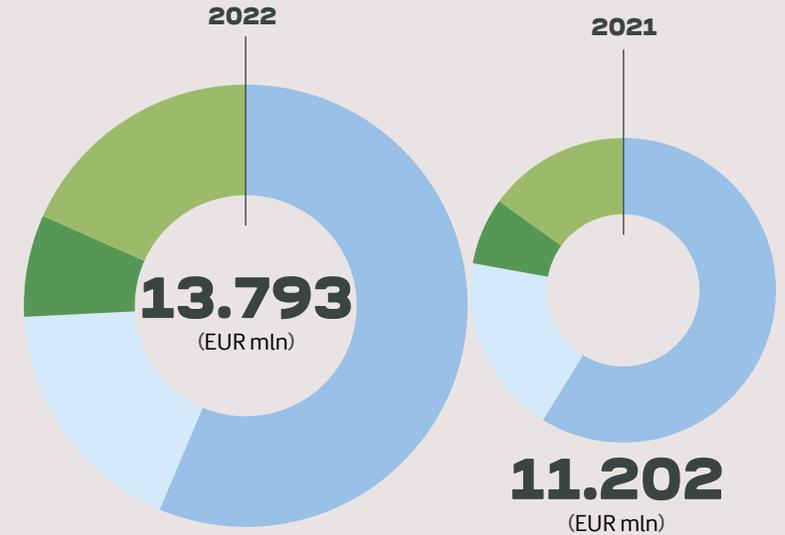
Arla Foods Ingredients was goed voor 7,5% van de totale omzet, vergeleken met 7,1% vorig jaar. De omzet steeg tot EUR 1.028 miljoen vergeleken met EUR 793 miljoen vorig jaar, voornamelijk dankzij prijsverhogingen.

Global Industry Sales en andere segmenten vertegenwoordigden 18,3 procent van de totale omzet en stegen met 50,1 procent tot EUR 2.531 miljoen, vergeleken met EUR 1.686 miljoen vorig jaar. De aanzienlijke stijging was te danken aan de stijging van de grondstofprijzen, voornamelijk als gevolg van het stagnerende wereldwijde melkaanbod.

De omzet werd positief beïnvloed door wisselkoersschommelingen van EUR 159 miljoen, voornamelijk dankzij de USD.

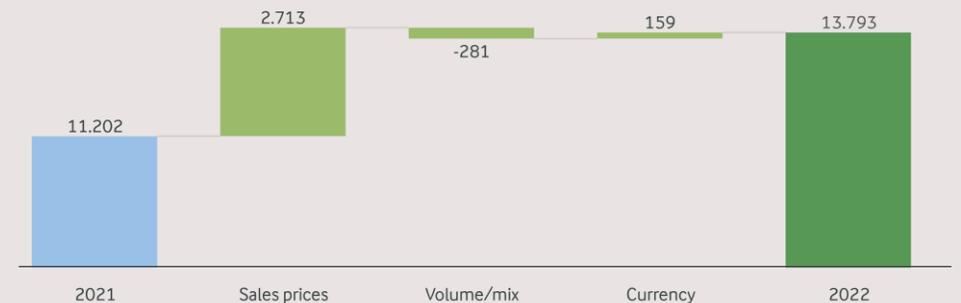
Omzet uitgesplitst per commercieel segment

- Europa 56% (59%)
- Internationaal 18% (19%)
- Arla Foods Ingredients 8% (7%)
- Global Industry Sales en overige verkopen 18% (15%)



Ontwikkeling van de omzet

(in EUR mln)



OMZET EN KOSTEN

1.1 OMZET

Tabel 1.1.a vertegenwoordigt de totale omzet per land en omvat alle verkopen die plaatsvinden in de landen, ongeacht de organisatiestructuur. Daarom kunnen de cijfers niet worden vergeleken met ons overzicht van het commerciële segment op de pagina's 20-24.

Tabel 1.1.a Omzet uitgesplitst per land

(in EUR mln)	2022	2021	Aandeel van de omzet in 2022
Verenigd Koninkrijk	3.474	2.891	25%
Duitsland	1.737	1.301	13%
Zweden	1.717	1.546	12%
Denemarken	1.306	1.082	9%
Nederland	775	598	6%
Saudi-Arabië	468	342	3%
Finland	337	309	2%
China	328	419	2%
Oman	302	158	2%
Verenigde Staten	278	215	2%
Overige landen*	3.071	2.341	22%
Totaal	13.793	11.202	100%

*Overige landen zijn onder andere België, Canada, VAE, Spanje, Frankrijk, Australië

Tabel 1.1.b - Omzet uitgesplitst per merk

(in EUR mln)	2022	2021
Arla	3.702	3.359
Lurpak	750	646
Puck	504	383
Castello	239	192
Zuiveldranken	353	293
Overige ondersteunde merken	746	599
Omzet strategische merken	6.294	5.472
Arla Foods Ingredients	1.028	794
Global industry sales, huismerken en overig	6.471	4.936
Totaal	13.793	11.202



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Omzet wordt verantwoord als er een contract is met een klant voor de productie en overdracht van zuivelproducten in verschillende productcategorieën en geografische regio's. De omzet per commercieel segment of markt is gebaseerd op de interne financiële rapportagegebruiken van de Groep.

De omzet wordt verantwoord in de resultatenrekening wanneer aan een prestatieverplichting is voldaan tegen de prijs die verbonden is aan die prestatieverplichting. Dit wordt gedefinieerd als het tijdstip waarop de beschikking over de producten aan de koper is overgedragen, het bedrag van de omzet betrouwbaar kan worden gemeten en de inning waarschijnlijk is. De terbeschikkingstelling aan klanten vindt plaats volgens internationale leveringsvoorwaarden, d.w.z. Incoterms, en kan variëren afhankelijk van de klant of specifieke branche.

De omzet omvat gefactureerde verkopen gedurende het jaar, onder aftrek van klantspecifieke betalingen, zoals verkoopkortingen, contante kortingen, noteringskosten, promoties, btw en invoerrechten. Contracten met klanten kunnen verschillende soorten kortingen bevatten. Ervaring vanuit het verleden wordt gebruikt om kortingen te schatten, om de omzet correct te verantwoorden.

Bovendien wordt de omzet alleen verantwoord wanneer het zeer waarschijnlijk is dat er geen materiële terugboeking van het omzetbedrag zal plaatsvinden. Dit is over het algemeen het geval wanneer de beschikking over het product wordt overgedragen aan de klant, waarbij ook rekening wordt gehouden met de hoogte van de kortingen.

De overgrote meerderheid van alle contracten heeft korte betalingstermijnen. Daarom is een aanpassing van de transactieprijs vanwege een financieringscomponent in de contracten met klanten niet vereist.



Onzekerheden en schattingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het verantwoorden van aftrek van kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige verkoopvolumes, prijzen en andere stimulansen. Daarom is er een element van schatting en veronderstellingen om te bepalen of prestatieverplichtingen worden nagekomen. Schattingen zijn gebaseerd op historische ervaring en voorspelde toekomstige verkopen.

De gestegen verkoopprijzen in 2022 hebben geleid tot hogere kortingen. De eindafrekening daarvan is naar verwachting onzekerder dan in voorgaande jaren.

Aangezien de belangrijkste activiteit van Arla de verkoop van verse zuivelproducten is, komen retouren van goederen zelden voor en deze vereisen daarom geen specifieke vermelding in de boekhouding.

OMZET EN KOSTEN

1.2 BEDRIJFSKOSTEN



Ontwikkeling van de bedrijfskosten

De bedrijfskosten bedroegen EUR 13.355 miljoen, een stijging van 19,0% ten opzichte van vorig jaar. De stijging werd voornamelijk veroorzaakt door hogere melkprizen betaald aan melkveehouders en door inflatie op productie- en andere bedrijfskosten.

De productiekosten stegen met 26,3 procent tot EUR 11.145 miljoen, vergeleken met EUR 8.822 miljoen vorig jaar. Exclusief de kosten van rauwe melk stegen de productiekosten tot EUR 3.965 miljoen vergeleken met EUR 3.599 miljoen vorig jaar, een stijging van 10,2 procent. De stijging werd veroorzaakt door hogere energieprijzen en inflatie op andere productiematerialen zoals verpakkingen, verbruiksgoederen en nutsvoorzieningen.

De verkoop- en distributiekosten stegen met 12,6 procent tot EUR 1.771 miljoen, vergeleken met EUR 1.573 miljoen vorig jaar. De stijging werd voornamelijk veroorzaakt door hogere transportkosten. De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen EUR 86 miljoen, tegen EUR 89 miljoen vorig jaar.

De administratiekosten stegen met 2,8% tot EUR 439 miljoen, tegen EUR 427 miljoen vorig jaar.

De volatiliteit van de externe omgeving, met name de schommelingen in de beschikbaarheid van rauwe melk, zetten ons transformatie- en efficiëntieprogramma Fund our Future onder druk. Wij hebben echter de verwachte nettobesparingen van EUR 101 miljoen gerealiseerd, voornamelijk door een betere prestatie bij het beheer van de netto-omzet, de internationale nettoproductiviteit en door lagere marketinguitgaven. EUR 26 miljoen in verband met een verbeterde omzet en EUR 75 miljoen in verband met kosten-efficiëntie.

Kosten van rauwe melk

De kosten van rauwe melk stegen met 37,5% tot EUR 7.180 miljoen tegenover EUR 5.223 miljoen vorig jaar.

Eigenaarmelk

De kosten voor eigenaarmelk stegen met EUR 1,899 miljoen als gevolg van een hogere gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs. De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs van Arla steeg naar 52,0 EUR-cent/kg in 2022 vergeleken met 37,0 EUR-cent/kg vorig jaar, wat een stijging is van 40,5 procent.

Overige melk

De kosten van overige melk stegen met EUR 58 miljoen als gevolg van hogere prijzen, gedeeltelijk gecompenseerd door lagere volumes in het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Overige melk bestaat uit speciale melk en overige contractmelk die wordt verworven om aan de lokale marktvraag te voldoen.

Personeelskosten en aantal FTE's

De personeelskosten stegen met 4,9% tot EUR 1.427 miljoen, tegen EUR 1.360 miljoen vorig jaar. De personeelskosten stegen door extra FTE's bij Arla Foods Ingredients, verdere insourcing van IT-activiteiten en reguliere salarisverhogingen.

Het totale aantal FTE's steeg naar 20.907 ten opzichte van 20.617 vorig jaar. Raadpleeg de paragraaf over ESG, Noot 1.2, voor meer informatie.

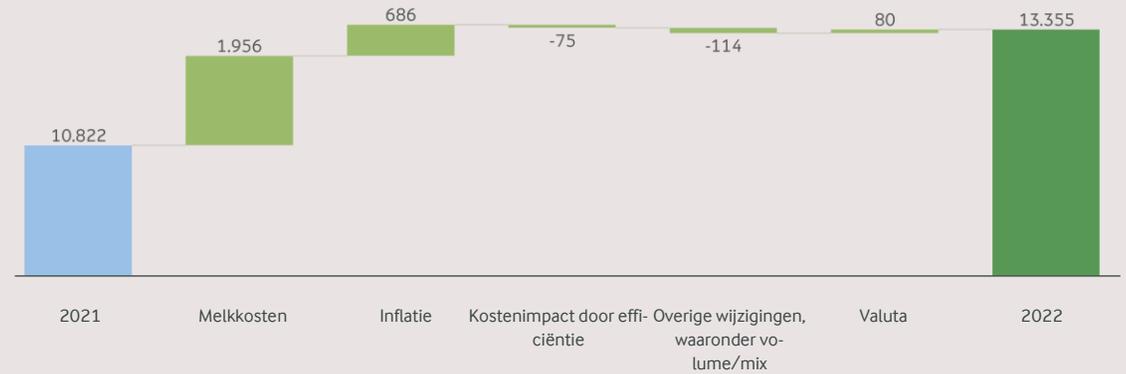
Marketingkosten

De marketinguitgaven waren in lijn met die van vorig jaar en bedroegen EUR 240 miljoen.

Afschrijvingen, aflossingen en bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen, aflossingen en bijzondere waardeverminderingen waren in lijn met die van vorig jaar en bedroegen EUR 472 miljoen.

Ontwikkeling van de bedrijfskosten (in EUR mln)

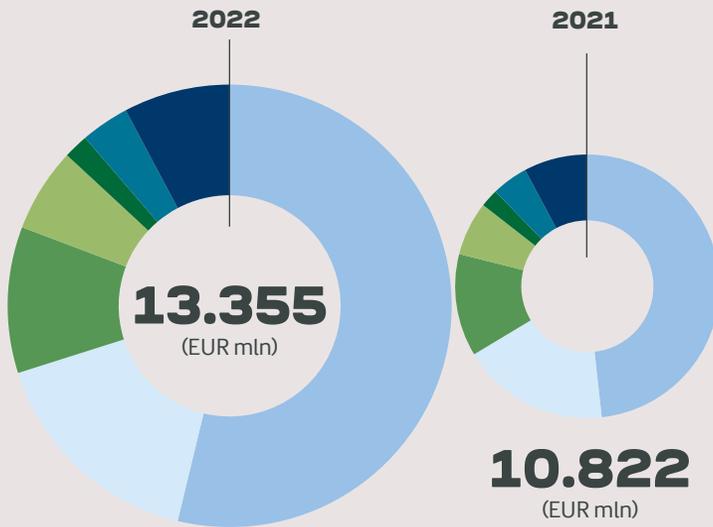


OMZET EN KOSTEN

1.2 BEDRIJFSKOSTEN

Kosten gesplitst naar soort

- Gewogen rauwe melk 49% (48%)
- Overige productiematerialen* 17% (18%)
- Personeelskosten 13% (13%)
- Transportkosten 7% (7%)
- Marketingkosten 2% (2%)
- Afschrijvingen, aflossingen en bijzondere waardeverminderingen 4% (4%)
- Overige kosten** 8% (8%)



Tabel 1.2.a Bedrijfskosten gesplitst naar functie en soort

(in EUR mln)	2022	2021
Productiekosten	11.145	8.822
Verkoop- en distributiekosten	1.771	1.573
Administratieve kosten	439	427
Totaal	13.355	10.822
Specificatie:		
Gewogen rauwe melk	7.180	5.223
Overige productiematerialen*	2.181	1.959
Personeelskosten	1.427	1.360
Transportkosten	820	718
Marketingkosten	240	238
Afschrijvingen, aflossingen en bijzondere waardeverminderingen	472	480
Overige kosten**	1.035	844
Totaal	13.355	10.822

*Overige productiematerialen omvatten verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, variabele energie en wijzigingen in de voorraad

**Overige kosten betreffen voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT

Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk

	2022		2021	
	miljoen kg	x EUR 1 miljoen	miljoen kg	x EUR 1 miljoen
Eigenaarmelk	12.494	6.661	12.518	4.762
Overige melk	961	519	1.128	461
Totaal	13.455	7.180	13.646	5.223

OMZET EN KOSTEN

1.2 BEDRIJFSKOSTEN

Tabel 1.2.c Personeelskosten

(in EUR mln)

	2022	2021
Lonen, salarissen en beloning	1.239	1.177
Pensioenen - beschikbare premiereregelingen	90	83
Pensioenen - toegezegd-pensioenregelingen	1	5
Overige kosten voor sociale zekerheid	97	95
Totaal	1.427	1.360
Personeelskosten hebben betrekking op:		
Productiekosten	800	756
Verkoop- en distributiekosten	412	394
Administratieve kosten	215	210
Totaal	1.427	1.360
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	20.907	20.617

Tabel 1.2.d Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

(in EUR mln)

	2022	2021
Immateriële activa, amortisaties	61	74
Afschrijvingen materiële vaste activa incl. gebruiksrechten	411	406
Totaal	472	480
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op:		
Productiekosten	336	329
Verkoop- en distributiekosten	67	75
Administratieve kosten	69	76
Totaal	472	480



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Productiekosten

De productiekosten omvatten directe en indirecte kosten in verband met de productie, waaronder volumeschommelingen van de voorraad en de bijbehorende herwaardering van de voorraad. Directe kosten omvatten de aankoop van melk van melkveehouders, inkomende transportkosten, verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, energie en variabele salarissen die rechtstreeks verband houden met de productie. Indirecte kosten omvatten overige kosten in verband met de productie van goederen, inclusief afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op productiegerelateerde materialen en overige kosten in verband met de toeleveringsketen. De aankoop van melk van melkveehouders wordt gedurende de verslagperiode tegen vooruitbetaalde prijzen verantwoord en omvat derhalve niet de nabetaling, die wordt geclassificeerd als uitkeringen aan eigenaren, en die rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Verkoop- en distributiekosten

Kosten in verband met verkooppersoneel, afschrijving van voorde- ringen, sponsoring, onderzoek en ontwikkeling, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen als verkoop- en distributiekosten. Verkoop- en distributiekosten omvat- ten ook marketingkosten in verband met investeringen in de mer- ken van de Groep, zoals de ontwikkeling van marketingcampag- nes, reclame, beurzen en overige kosten.

Administratieve kosten

Administratieve kosten hebben betrekking op beheer en admi- nistratie, inclusief administratief personeel, kantoorgebouwen en kantoorkosten, alsmede afschrijvingen en bijzondere waardever- minderingen.

OMZET EN KOSTEN

1.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN



Overige baten en lasten

De overige bedrijfsopbrengsten en -kosten bedroegen netto EUR 31 miljoen, vergeleken met EUR 35 miljoen vorig jaar.

De nettowinst van EUR 31 miljoen was voornamelijk toe te schrijven aan de afdekking van grondstoffen EUR 72 miljoen, de verkoop van overtollige elektriciteit EUR 26 miljoen en positieve valuta-afdekking EUR 8 miljoen. Dit werd gecompenseerd door een negatieve valuta-afdekking van EUR 76 miljoen en een verlies als gevolg van de afstoting van de Russische activiteiten EUR 19 miljoen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten bestaan uit posten die buiten de gewone bedrijfsactiviteiten van zuivel vallen, waaronder posten zoals winsten en verliezen in verband met de beslechting van geschillen, herwaarderingswinsten uit stapsgewijze verwerking van entiteiten, het netto resultaat uit financiële afdekkingsactiviteiten en het netto resultaat uit de productie en verkoop van energie uit onze biogasinstallaties. Verder omvat deze post winsten en verliezen uit de vervreemding van vaste activa en afstoting van entiteiten.

Tabel 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten, netto

(in EUR mln)

	2022	2021
Verkoop van elektriciteit	58	28
Inkomsten uit afdekkingsinstrumenten overgebracht vanuit eigen vermogen	80	36
Winst bij verkoop van immateriële activa en PP&E	11	17
Overige posten	13	29
Overige bedrijfsopbrengsten	162	110
Kosten in verband met de verkoop van elektriciteit	-32	-24
Kosten uit afdekkingsinstrumenten overgebracht vanuit eigen vermogen	-76	-38
Overige posten	-23	-13
Overige bedrijfskosten	-131	-75

OMZET EN KOSTEN

1.4 KEY PERFORMANCE INDICATORS

1.4.1 PRESTATIEPRIJS



Financiële opmerkingen

De prestatieprijs van Arla is een belangrijke maatstaf voor de gehele prestaties en drukt de toegevoegde waarde uit van elke kg melk die door onze melkveehouders wordt geleverd. De prestatieprijs wordt berekend als de gestandaardiseerde vooruitbetaalde melkprijs, die inbegrepen is in de productiekosten, plus het deel van de winst van Arla Foods amba dat aan de melkveehouders kan worden toegerekend, gedeeld door het gewogen melkvolume in 2022. De prestatieprijs bedroeg 55,1 EUR-cent/kg eigenaarmelk, tegen 39,7 EUR-cent/kg eigenaarmelk vorig jaar.

De gemelde alternatieve prestatie maatstaven in Noot 1.4 zijn Key Performance Indicators voor de Groep. Het zijn geen IFRS-vereisten.

Tabel 1.4.1 Prestatieprijs

	2022			2021		
	x EUR 1 miljoen	miljoen kg	EUR-cent/kg	x EUR 1 miljoen	miljoen kg	EUR-cent/kg
Eigenaarmelk	6.661	12.494	53,3	4.762	12.518	38,0
Aanpassing tot standaardmelk (4,2% vet, 3,4% eiwit)			-1,3			-1,0
Winst toekomstend aan Arla Foods amba	382		3,1	332		2,7
Totaal		12.494	55,1		12.518	39,7

OMZET EN KOSTEN

1.4 KEY PERFORMANCE INDICATORS

1.4.2 OMZETGROEI DANKZIJ VOLUME STRATEGISCHE MERKPRODUCTEN



Financiële opmerkingen

Omzetgroei dankzij een hoger volume (volume driven revenue growth, VDRG) wordt gedefinieerd als omzetgroei die het gevolg is van de groei van volumes waarbij de prijzen constant zijn.

VDRG van strategische merken is een alternatieve prestatiemaatstaf die wordt toegepast om de niet door prijsstijgingen veroorzaakte omzetgroei en prestaties van onze merkactiviteiten te ondersteunen en te begrijpen.

De strategische merkgerelateerde VDRG daalde in 2022 met 3,2 procent na aanzienlijke stijgingen in de afgelopen twee jaar. Hoewel de vraag naar merkproducten in de detailhandel hoog blijft, zijn sommige klanten door de inflatoire prijsstijgingen overgestapt op goedkopere merkloze producten.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten is een maatstaf voor het aandeel van de omzetgroei dat verband houdt met volumes.

De volumeafhankelijke opbrengsten worden berekend door de prijzen vast te houden van jaar tot jaar.

De strategische merkgebonden VDRG wordt berekend als de volumegroei van EUR -176 miljoen gedeeld door de totale strategische merkcomzet vorig jaar van EUR 5.472 miljoen en is gelijk aan -3,2% in 2022.

Tabel 1.4.2 Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken

(in EUR mln)	2022	2021
Omzet strategische merken vorig jaar	5.472	5.156
Volumegedreven omzetgroei van strategische merken	-176	230
Prijs- en wisselkoersaanpassingen	998	86
Omzet strategische merken	6.294	5.472
Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten	-3,2%	4,5%

1.4.3 WINSTDEELNAME



Financiële opmerkingen

De winstdeelname van Arla is gericht op 2,8-3,2 procent van de omzet, berekend op basis van de winst toerekenbaar aan onze melkveehouders.

Voor 2022 bedroeg de aan onze melkveehouders toe te rekenen winst EUR 382 miljoen, vergeleken met EUR 332 miljoen vorig jaar. Dit kwam overeen met 2,8 procent van de opbrengst, of 3,1 EUR-cent per kilo geleverde melk, en werd verdeeld over de nabetaling en de inhouding zoals vermeld in de winstverdeling.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Het winstaandeel is een maatstaf voor de winst ten opzichte van de omzet, berekend als het aandeel van Arla Foods amba in de winst van het jaar gedeeld door de totale omzet.

Winsttaandeel wordt berekend als EUR 382 miljoen gedeeld door EUR 13.793 miljoen en is gelijk aan 2,8% in 2022.

Tabel 1.4.3 Winsttaandeel

(in EUR mln)	2022	2021
Omzet	13.793	11.202
Netto winst	400	346
Winst toekomend aan houders van minderheidsbelangen	-18	-14
Winst toe te rekenen aan melkveehouders	382	332
Winstdeelname	2,8%	3,0%

NETTO WERKKAPITAAL

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN



Ontwikkeling van netto werkkapitaal

Het netto werkkapitaal steeg met EUR 632 miljoen naar EUR 1.442 miljoen vergeleken met EUR 810 miljoen. Dit komt overeen met een stijging van 78% ten opzichte van vorig jaar. De stijging werd gedreven door hogere voorraad- en handelsdebiteurenposities die gedeeltelijk werden gecompenseerd door handels- en overige schulden.

Vorraden

De voorraden namen toe met 42 procent tot EUR 1.772 miljoen, vergeleken met EUR 1.248 miljoen vorig jaar. De stijging werd veroorzaakt door een hogere melkprijs aan onze melkveehouders, hogere energieprijzen en inflatie op andere productiematerialen zoals verpakking, verbruiksgoederen en nutsvoorzieningen. In mindere mate was de stijging het gevolg van een hoger volume op voorraden en een gewijzigde samenstelling van de voorraden in vergelijking met vorig jaar. Exclusief valuta-effecten steeg de boekwaarde van de voorraden met EUR 558 miljoen.

Handelsdebiteuren

De handelsdebiteuren stegen met 26 procent tot EUR 1.267 miljoen, vergeleken met EUR 1.007 miljoen vorig jaar. De ontwikkeling werd gestimuleerd door hogere verkoopprijzen en gedeeltelijk gecompenseerd door een hoger gebruik van financieringsprogramma's voor handelsvorderingen. De Groep maakt gebruik van deze programma's om de liquiditeit te beheren en het kredietrisico op handelsdebiteuren te verminderen.

Het beheer van kredietrisico's op handelsdebiteuren is vastgelegd in groepsbrede beleidslijnen. Kredietlimieten worden vastgesteld op basis van de financiële positie van de klant en de huidige marktomstandigheden. De klantenportefeuille is gediversifieerd in termen van geografie, bedrijfstak en klantgrootte. In 2022 werd de Groep niet buitengewoon blootgesteld aan kredietrisico's bij belangrijke individuele klanten, maar aan het algemene kredietrisico in de retailsector. Lees meer over kredietrisico in Noot 4.1.5.

De betalingsachterstand van meer dan 30 dagen bedroeg 8,8% van de handelsvorderingen, tegen 6,5% vorig jaar. De voorziening voor verwachte verliezen bedroeg EUR 19 miljoen tegenover EUR 15 miljoen vorig jaar.

Exclusief valuta-effecten steeg de boekwaarde van de handelsdebiteuren met EUR 290 miljoen.

Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden stegen met 11 procent tot EUR 1.597 miljoen, vergeleken met EUR 1.445 miljoen vorig jaar. De inflatie was de belangrijkste reden voor de ontwikkeling.

Een aantal strategische leveranciers van Arla participeert in financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen, waarbij de financieringsverstrekker voor de toeleveringsketen en daaraan verbonden financiële instellingen als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar Arla zijn verzonden. Voorwaarde hiervoor is dat Arla de ontvangst van de goederen of diensten erkent en goedkeurt, en onherroepelijk de verplichting aanvaardt om de factuur op de vervaldag te betalen via de financieringspartner. De regeling van vervroegde betaling is een exclusieve transactie tussen de leverancier en de financieringspartner voor de toeleveringsketen.

Uitgebreide betalingsvoorwaarden zijn niet opgenomen in de programma's zelf, maar rechtstreeks met leveranciers overeengekomen.

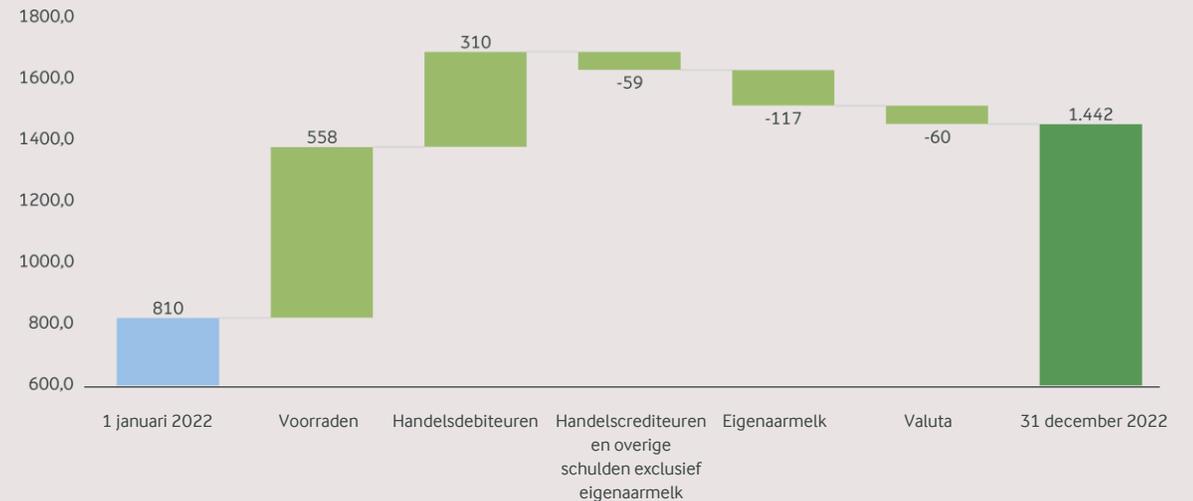
Het liquiditeitsrisico voor Arla bij beëindiging van de programma's is beperkt. De betalingstermijnen voor leveranciers die deelnemen aan de programma's bedragen niet meer dan 180 dagen. Het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen lag op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Exclusief valuta-effecten steeg de boekwaarde van de handelscrediteuren en overige schulden, inclusief eigenaarmelk met EUR 176 miljoen.

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

De overige vorderingen stegen met EUR 34 miljoen tot EUR 319 miljoen, vergeleken met EUR 285 miljoen vorig jaar, en bestaan voornamelijk uit btw- en accijnsvorderingen. De overige kortlopende schulden stegen met EUR 21 miljoen tot EUR 301 miljoen, vergeleken met EUR 280 miljoen vorig jaar. Overige kortlopende schulden bestaan voornamelijk uit HR-gerelateerde overlopende posten.

Ontwikkeling in netto werkkapitaal (in EUR mln)



NETTO WERKKAPITAAL

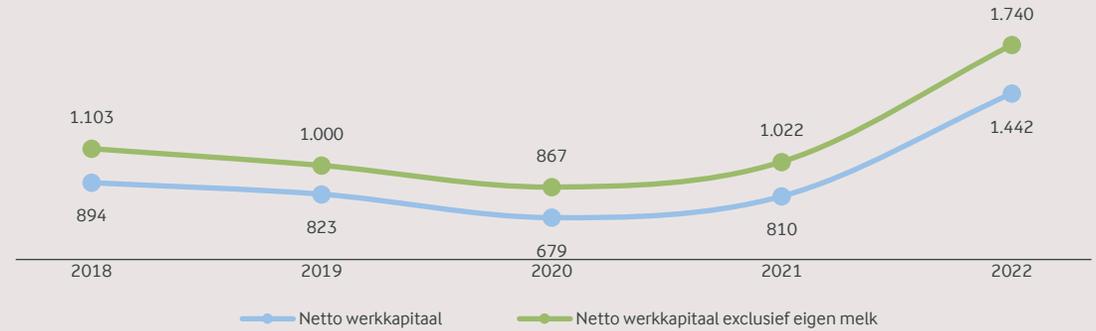
2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

Tabel 2.1.a Netto werkkapitaal

(in EUR mln)	1 januari	Kasstroom		Niet-kasstroom		31 december
		Opgenomen in de operationele kasstroom	Afschrijvingen	Valuta		
2022						
Vorraden	1.248	569	-11	-34		1.772
Handelsdebiteuren	1.007	318	-4	-54		1.267
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.445	-180	-	28		-1.597
Netto werkkapitaal	810	707	-15	-60		1.442
2021						
Vorraden	1.080	135	-3	36		1.248
Handelsdebiteuren	811	171	-1	26		1.007
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.212	-216	-	-17		-1.445
Netto werkkapitaal	679	90	-4	45		810

Tabel 2.1.b Voorraden

(in EUR mln)	2022	2021
Voorraad vóór de afschrijvingen	1.801	1.269
Afschrijvingen	-29	-21
Totaal voorraden	1.772	1.248
Grondstoffen en verbruiksartikelen	401	274
Onderhanden werk	622	382
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	749	592
Totaal voorraden	1.772	1.248

Netto werkkapitaal
(in EUR mln)

Tabel 2.1.c Handelsdebiteuren

(in EUR mln)	2022	2021
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	1.286	1.022
Voorziening voor verwachte verliezen	-19	-15
Totaal handelsdebiteuren	1.267	1.007

Tabel 2.1.d Handelsdebiteuren naar looptijd

(in EUR mln)	2022		2021	
	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage
Niet achterstallig	1.013	0%	837	0%
Achterstallig, minder dan 30 dagen	160	0%	119	0%
Achterstallig, tussen 30 en 89 dagen	72	1%	38	3%
Achterstallig, meer dan 90 dagen	41	44%	28	50%
Totaal handelsdebiteuren	1.286		1.022	

Historisch gezien liggen de daadwerkelijke verliezen op saldi die nog niet achterstallig zijn of minder dan 30 dagen achterstallig zijn op minder dan 1 procent.

NETTO WERKKAPITAAL

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste kostprijs of netto realiseerbare waarde, berekend op basis van first-in, first-out. De netto realiseerbare waarde wordt vastgesteld met inachtneming van de verhandelbaarheid van de voorraad en een schatting van de verkoopprijs, onder aftrek van kosten die nog moeten worden gemaakt om de producten gereed voor verkoop te maken en kosten die moeten worden gemaakt om de verkoop te realiseren.

De kosten van grondstoffen, verbruiksartikelen en commerciële goederen zijn inclusief de inkoopprijs plus leveringskosten. De vooruitbetaalde melkprijs aan melkveehouders van Arla wordt gehanteerd als de inkoopprijs van eigenaarmelk.

De kosten van onderhanden werk en gereed product omvatten ook een evenredig aandeel in de indirecte productiekosten, inclusief afschrijvingen, op basis van de normale bedrijfs capaciteit van de productiefaciliteiten.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren worden opgenomen tegen het gefactureerde bedrag minus de verwachte verliezen in overeenstemming met de vereenvoudigde aanpak voor bedragen die als oninbaar worden beschouwd (geamortiseerde kosten). Verwachte verliezen worden opgenomen als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte kasstroom.

Verwachte verliezen worden beoordeeld op grote individuele debiteuren of in groepen op portefeuilleniveau, op basis van het leeftijds- en looptijdprofiel van de vorderingen en historische verliescijfers. Berekende verwachte verliezen worden gecorrigeerd voor specifieke significante negatieve ontwikkelingen in geografische gebieden.

Handelsvorderingen die onder financieringsprogramma's voor handelsvorderingen vallen, worden niet langer in de balans opgenomen zodra aan de criteria voor niet langer opnemen is voldaan en alle wezenlijke risico's en voordelen zijn overgedragen.

Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, wat meestal overeenkomt met de gefactureerde bedragen.

De schulden aan leveranciers die onder financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen vallen, worden in de balans ingedeeld als handelsschulden en in het kasstroomoverzicht als kasstroom uit werkkapitaal.

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, die meestal overeenkomen met het nominale bedrag.



Onzekerheden en schattingen

Voorraden

De Groep gebruikt maandelijkse standaardkosten om de voorraad te berekenen en herziet alle indirecte productiekosten ten minste eenmaal per jaar. De standaardkosten worden ook herzien indien zij wezenlijk afwijken van de werkelijke kosten van het afzonderlijke product. Een belangrijk onderdeel van de standaardkostenberekening wordt gevormd door de kosten van rauwe melk van melkveehouders. Dit wordt bepaald aan de hand van de gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs die overeenkomt met de productiedatum van de voorraad.

Als gevolg van de macro-economische volatiliteit en het daarmee samenhangende effect op de grondstoffenprijzen werd de waardering van individuele kostencomponenten, zoals melkbestanddelen, energie, verpakkingen, verbruiksartikelen, nutsvoorzieningen enz., in onze standaard kostenmodellen in de loop van 2022 regelmatig bijgewerkt en op 31 december 2022 zorgvuldig geëvalueerd.

De omrekening van standaardkosten naar kosten op het moment van productie voor de afzonderlijke voorraadcategorieën werd dienovereenkomstig zorgvuldig beoordeeld.

Indirecte productiekosten worden berekend op basis van relevante veronderstellingen met betrekking tot de bezettingsgraad, de productietijd en andere factoren die het individuele product kenmerken.

De beoordeling van de netto realiseerbare waarde vereist een inschatting, met name met betrekking tot de schatting van de verkoopprijs van bepaalde kaasvoorraden met lange rijpingstijden, en bulkproducten die op Europese of mondiale grondstoffenmarkten worden verkocht.

Debiteuren

De verwachte verliezen zijn gebaseerd op een berekening, inclusief verschillende parameters, bijvoorbeeld het aantal achterstallige dagen, gecorrigeerd voor significante negatieve ontwikkelingen in bepaalde geografische gebieden.

De financiële onzekerheid in verband met de voorziening voor verwachte verliezen wordt gewoonlijk als beperkt beschouwd. Als het vermogen van een klant om te betalen in de toekomst echter zou verslechteren, kunnen verdere afboekingen noodzakelijk zijn.

Op basis van de macro-economische volatiliteit en de gestegen verkoopprijzen in 2022 werden de verwachte verliezen zorgvuldig geëvalueerd.

Klantspecifieke bonussen worden berekend op basis van feitelijke overeenkomsten met detailhandelaren, maar er bestaat enige onzekerheid bij het schatten van de exacte te vereffenen bedragen en het tijdstip van deze afrekeningen.

Financiële programma's

De classificatie van financieringsprogramma's voor handelsdebiteuren en voor de toeleveringsketen is onderhevig aan beoordeling. Het gebruik van deze programma's wordt opgenomen in het netto werkkapitaal.

INGEZET KAPITAAL

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL



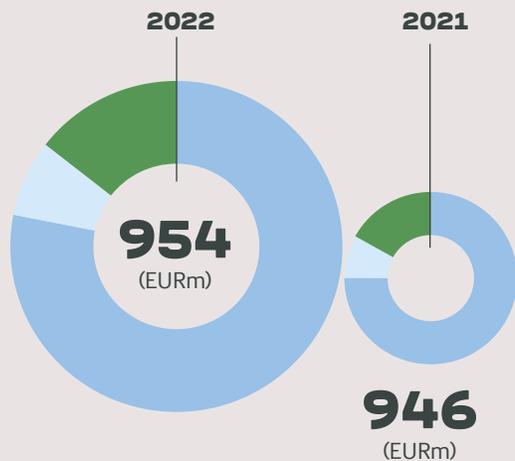
Immateriële activa en goodwill

Immateriële activa en goodwill bedroegen EUR 954 miljoen, evenveel als vorig jaar.

Goodwill

De boekwaarde van goodwill bedroeg EUR 702 miljoen, tegen EUR 710 miljoen vorig jaar. Toevoeging voor het jaar ten bedrage van EUR 16 miljoen in verband met een overname in onze business unit China. Van de boekwaarde van goodwill had EUR 473 miljoen betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk,

Immateriële activa en goodwill



tegen EUR 498 miljoen vorig jaar. Raadpleeg tabel 3.1.b voor een specificatie van goodwill.

Licenties en handelsmerken

De boekwaarde van de licenties en handelsmerken bedroeg EUR 66 miljoen, tegen EUR 76 miljoen vorig jaar. De boekwaarde heeft voornamelijk betrekking op de waardering van merken in verband met bedrijfscombinaties en omvat merken als Yeo Valley® en Svensk Mjölök®. De waardedaling ten opzichte van vorig jaar was het gevolg van amortisatie.

De strategische merken Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck® zijn intern gegenereerde handelsmerken en daarom wordt hiervoor geen boekwaarde verantwoord. Arla beschikt over de licentie voor de productie, distributie en marketing van Starbucks™ premium kant-en-klare koffiedrank onder een langlopende strategische licentie-overeenkomst. Daarnaast heeft Arla een langlopende licentie-overeenkomst om de merknamen van Kraft™ te produceren, te distribueren en te verkopen in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika. Er worden geen waarden opgenomen die verband houden met deze licentieovereenkomsten.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

De boekwaarde van IT- en overige ontwikkelingsprojecten bedroeg EUR 186 miljoen, tegen EUR 160 miljoen vorig jaar. De Groep bleef investeren in IT-projecten met een toevoeging van EUR 76 miljoen. Een van de belangrijkste projecten in 2022 was een algemene upgrade van ons SAP-platform.

Tabel 3.1.a Immateriële activa en goodwill

(in EUR mln)	Goodwill	Licenties en handelsmerken	IT- en overige ontwikkelingsprojecten	Totaal
2022				
Boekwaarde per 1 januari	710	166	558	1.434
Valuta-aanpassingen	-22	-6	-1	-29
Investerings	16	-	76	92
Bijzondere waardevermindering	-2	-	-	-2
Desinvesteringen	-	-	-2	-2
Boekwaarde per 31 december	702	160	631	1.493
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-90	-398	-488
Valuta-aanpassingen	-	3	5	8
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-54	-61
Amortisaties desinvesteringen	-	-	2	2
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-94	-445	-539
Boekwaarde per 31 december	702	66	186	954
2021				
Boekwaarde per 1 januari	667	163	513	1.343
Valuta-aanpassingen	43	3	2	48
Investerings	-	-	45	45
Desinvesteringen	-	-	-2	-2
Boekwaarde per 31 december	710	166	558	1.434
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-82	-330	-412
Valuta-aanpassingen	-	-1	-3	-4
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-67	-74
Amortisaties desinvesteringen	-	-	2	2
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-90	-398	-488
Boekwaarde per 31 december	710	76	160	946

INGEZET KAPITAAL

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL



Grondslagen voor de financiële verslaggeving Goodwill

Goodwill vertegenwoordigt het bedrag dat Arla betaalt boven de reële waarde van de netto-activa van een overgenomen onderneming. Bij de eerste opname wordt goodwill tegen kostprijs verantwoord. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde van goodwill wordt toegewezen aan de kasstroom genererende eenheden van de Groep die de managementstructuur en de interne financiële rapportage volgen. Kasstroom genererende eenheden zijn de kleinste groep activa die zelfstandig inkomende kasstromen kunnen genereren.

Licenties en handelsmerken

Licenties en handelsmerken worden bij de eerste opname tegen kostprijs verantwoord. De kosten worden vervolgens lineair afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur, met een maximum van 20 jaar.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

Kosten die tijdens de onderzoeks- of exploratiefase worden gemaakt bij het uitvoeren van algemene beoordeling van vereisten en beschikbare technologieën worden als kosten geboekt naarmate ze zich voordoen. De direct toerekenbare kosten die tijdens de ontwikkelingsfase zijn gemaakt voor IT- en overige ontwikkelingsprojecten met betrekking tot het ontwerpen, programmeren, installeren en testen van projecten voordat ze gereed zijn voor commercieel gebruik, worden op de balans opgenomen als immateriële activa. Dergelijke kosten worden alleen geactiveerd indien de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, het project technisch en commercieel levensvatbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is het project te voltooien en te gebruiken, en daar voldoende middelen voor heeft. IT- en overige ontwikkelingsprojecten worden lineair afgeschreven gedurende een periode van vijf tot acht jaar.

Tabel 3.1.b Goodwill gesplitst per commercieel segment en land
(in EUR mln)

	2022	2021
Verenigd Koninkrijk	473	498
Finland	40	40
Zweden	20	22
Overig	60	63
Europa totaal	593	623
MENA	83	78
China	16	-
Internationaal	99	78
Argentinië	10	9
Arla Foods Ingredients	10	9
Totaal	702	710

3.1.1 TEST BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL



Toetsing op bijzondere waardevermindering

Goodwill wordt toegewezen aan relevante kasstroom genererende eenheden, voornamelijk aan onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk binnen het commerciële segment Europa.

Basis voor test op bijzondere waardevermindering en toegepaste schattingen

Tests op bijzondere waardevermindering zijn gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstroom die is afgeleid van prognoses en strategische doelstellingen op lange termijn. Toekomstige kasstromen en winstdoelstellingen worden geprojecteerd voor individuele kasstroom genererende eenheden, op basis van verwachte ontwikkelingen die zijn geïdentificeerd in het strategische Future26-proces en op basis van ervaringen uit het verleden. De tests op bijzondere waardevermindering omvatten geen omzetgroei in de eindwaarde.

Procedure voor tests op bijzondere waardevermindering

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill zijn gebaseerd op een beoordeling van de gebruikswaarde. Melkkosten worden in de prognose opgenomen tegen een melkprijs die overeenkomt met de prijs op het moment dat de test wordt uitgevoerd, en op de langere termijn. De belangrijkste operationele aanname is de toekomstige winstgevendheid op basis van een combinatie van het effect van de omzetting van ingekochte melk

Tabel 3.1.1 Belangrijkste toegepaste veronderstellingen

(in EUR mln)	2022		2021	
	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen
Verenigd Koninkrijk	8,6%	9,5%	6,5%	7,2%
Finland	7,6%	8,2%	5,6%	6,0%
Zweden	7,6%	8,4%	6,1%	6,7%
Europa overig	7,4%	8,3%	5,7%	6,3%
MENA	13,0%	14,4%	12,0%	13,7%
Arla Foods Ingredients	8,1%	9,1%	6,3%	7,0%

in producten met toegevoegde waarde, meer winstgevendende markten en plannen op het gebied van operationele efficiency.

Testresultaten

Een verhoogd renteniveau leidde tot een hogere disconteringsvoet met als gevolg een lagere berekende headroom. Met een kleinere financiële speelruimte werden onze goodwillposities zorgvuldig bewaakt en de ondersteunende business cases gedurende het jaar beoordeeld.

Met de toegepaste discontovoeten toonde een gevoeligheidsanalyse aan dat de marges in het Verenigd Koninkrijk met 1 procentpunt konden dalen zonder risico op waardevermindering. Voor de goodwill met betrekking tot Finland zou een soortgelijke daling van de marges kunnen leiden tot een waardevermindering van de boekwaarde. Nadat de gedetailleerde berekeningen waren uitgevoerd, verbeterde de marktsituatie in Finland.

INGEZET KAPITAAL

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Bijzondere waardevermindering treedt op wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde door gebruik of verkoop. Voor toetsing op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd in de kleinste groep activa die kasstromen genereren uit voortgezet gebruik (een Kasstroom genererende eenheid) die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of Kasstroom genererende eenheden. Voor goodwill die niet grotendeels onafhankelijke kasstromen genereert, worden tests op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau waarop kasstromen grotendeels onafhankelijk worden gegeneerd.

De groep Kasstroom genererende eenheden wordt bepaald op basis van de managementstructuur en de interne financiële verslaggeving. De structuur en groepen Kasstroom genererende eenheden worden jaarlijks beoordeeld. De boekwaarde van goodwill wordt getest op bijzondere waardevermindering samen met overige vaste activa in de Kasstroom genererende eenheid waaraan de goodwill is toegewezen. Het realiseerbare bedrag van de goodwill wordt opgenomen als de contante waarde van de verwachte toekomstige netto kasstromen van de groep Kasstroom genererende eenheden waaraan de goodwill is toegewezen, contant gemaakt met een disconteringsvoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling weerspiegelt van de tijdswaarde van geld en risico's die specifiek zijn voor het actief of de Kasstroom genererende eenheid.

De boekwaarde van overige vaste activa wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de realiseerbare bedragen om te bepalen of er een indicatie van bijzondere waardevermindering is. Elke bijzondere waardevermindering van goodwill wordt verantwoord als een afzonderlijke regel in de resultatenrekening, en kan niet worden teruggenomen.

De realiseerbare waarde van overige vaste activa is de hoogste van de gebruikswaarde van het actief en de marktwaarde, d.w.z. de reële waarde, onder aftrek van verwachte verwijderingskosten. De gebruikswaarde wordt berekend als de contante waarde van de geschatte toekomstige netto kasstromen uit het gebruik van het actief of de groep Kasstroom genererende eenheden waarvan het actief deel uitmaakt.

Een bijzondere waardevermindering op overige vaste activa wordt opgenomen in de resultatenrekening onder resp. productiekosten, verkoop- en distributiekosten of administratieve kosten. De verantwoorde bijzondere waardevermindering kan alleen worden teruggenomen voor zover de veronderstellingen en schattingen die tot de bijzondere waardevermindering hebben geleid, zijn gewijzigd. Een bijzondere waardevermindering wordt alleen teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die zou zijn vastgesteld, na aftrek van afschrijvingen of aflossingen, indien geen bijzondere waardevermindering zou zijn verantwoord.



Onzekerheden en schattingen

De test op bijzondere waardevermindering van goodwill wordt uitgevoerd voor de groep Kasstroom genererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen. De groep Kasstroom genererende eenheden wordt gedefinieerd op basis van de managementstructuur voor commerciële segmenten en is gekoppeld aan afzonderlijke markten. De structuur en groepen Kasstroom genererende eenheden worden jaarlijks beoordeeld.

De test op bijzondere waardevermindering van goodwill wordt ten minste jaarlijks uitgevoerd voor elke groep Kasstroom genererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen. In 2022 hebben wij de geldigheid van onze doelstellingen voor 2026 beoordeeld in het licht van de volatiliteit, zowel macro-economisch als binnen de zuivelsector, en hebben wij onze goodwillposities grondiger geanalyseerd en getest, in vergelijking met de normale procedures.

Om de gebruikswaarde te bepalen, wordt de benadering van verwachte kasstromen toegepast. De belangrijkste parameters in de test op bijzondere waardevermindering zijn verwachtingen over de toekomstige vrije kasstromen en aannames over disconteringspercentages.

Verwachte toekomstige vrije kasstromen

De verwachte toekomstige vrije kasstromen zijn gebaseerd op de huidige prognoses en doelstellingen voor 2026, en afgeleid van het Future26-proces. Deze worden bepaald op het niveau van Kasstroom genererende eenheden in het prognose- en doelplaningsproces en zijn gebaseerd op externe informatiebronnen en branche-relevante waarnemingen, zoals macro-economische en marktomstandigheden.

Alle toegepaste veronderstellingen worden beproefd door middel van het prognose- en doelplaningsproces op basis van de beste schattingen en verwachtingen van het management, die van nature aan een oordeel onderhevig zijn. Ze omvatten verwachtingen met betrekking tot omzetgroei, EBIT-marges en kapitaaluitgaven. De aannames omvatten het omzetten van melkinname naar producten met toegevoegde waarde, en winstgevendende markten en operationele efficiëntie-initiatieven. Het groeipercentage na de strategieperiode is vastgesteld op het verwachte inflatiecijfer in de slotperiode en gaat uit van een nominale nulgroei.

Rekenrente

Voor de specifieke Kasstroom genererende eenheden wordt een disconteringspercentage, namelijk de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC), toegepast op basis van veronderstellingen met betrekking tot rentetarieven en risicopremies. De WACC wordt herberekend naar een tarief vóór belastingen. Veranderingen in de toekomstige kasstroom of het disconteringspercentage kunnen leiden tot wezenlijk andere waarden.

INGEZET KAPITAAL

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA



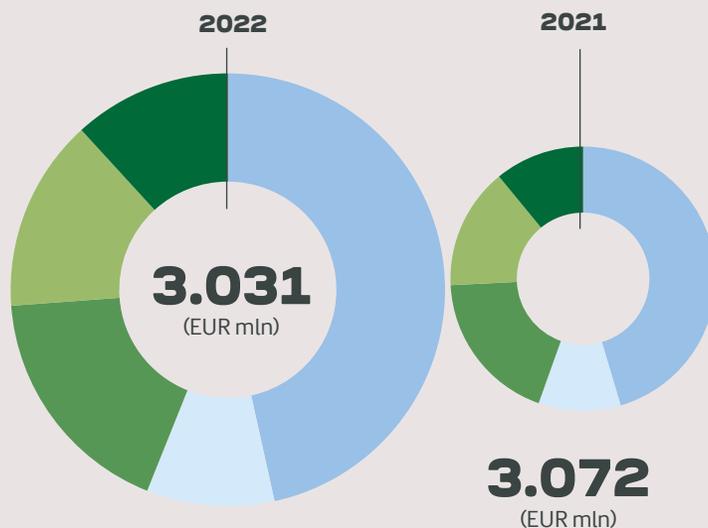
Materiële vaste activa

De belangrijkste materiële vaste activa van Arla bevinden zich in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. De boekwaarde bedroeg EUR 3.031 miljoen tegenover EUR 3.072 miljoen vorig jaar.

Materiële vaste activa per land

Denemarken 47% (45%)
Zweden 10% (10%)
Verenigd Koninkrijk 18% (19%)

Duitsland 14% (15%)
Overige landen 11% (11%)



De toevoegingen bedroegen EUR 429 miljoen, tegen EUR 521 miljoen vorig jaar.

De toevoegingen omvatten de voltooiing van de poedertoren in Pronsfeld, Duitsland, investeringen in de productiefaciliteiten in Bahrein en uitbreiding van de mozzarellaproductie in Denemarken.

Nieuwe projecten omvatten investeringen in capaciteitsuitbreiding van dranken op basis van melk in Esbjerg, Denemarken, modernisering van de verpakingsapparatuur in Oakthorpe, Verenigd Koninkrijk, en groei-investeringen voor Arla Foods Ingredients.

De afschrijvingen bedroegen EUR 411 miljoen, op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Tabel 3.2.a Materiële vaste activa

(in EUR mln)	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
2022					
Boekwaarde per 1 januari	1.987	3.800	782	413	6.982
Valuta-aanpassingen	-43	-73	-19	-3	-138
Investeringen	58	114	58	199	429
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	62	189	21	-272	-
Desinvesteringen	-17	-46	-37	-4	-104
Boekwaarde per 31 december	2.047	3.984	805	333	7.169
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Valuta-aanpassingen	22	57	17	-	96
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-86	-247	-78	-	-411
Afschrijvingen desinvesteringen	14	38	35	-	87
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Boekwaarde per 31 december	1.159	1.343	196	333	3.031
Gebruiksrechten activa in de boekwaarde 31 december	124	11	74	-	209
2021					
Boekwaarde per 1 januari	1.770	3.471	724	453	6.418
Valuta-aanpassingen	38	45	20	11	114
Investeringen	104	133	53	231	521
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	100	169	12	-281	-
Desinvesteringen	-27	-46	-32	-1	-106
Herclassificaties	2	28	5	-	35
Boekwaarde per 31 december	1.987	3.800	782	413	6.982
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Valuta-aanpassingen	-9	-29	-11	-	-49
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-78	-251	-77	-	-406
Afschrijvingen desinvesteringen	15	38	30	-	83
Herclassificaties	-2	-28	-5	-	-35
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Boekwaarde per 31 december	1.149	1.311	199	413	3.072
Gebruiksrechten activa in de boekwaarde 31 december	141	8	81	-	230

INGEZET KAPITAAL

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Investerings in en afschrijvingen van materiële vaste activa en gebruiksrechten
(in EUR mln)



Tabel 3.2.b Geschatte gebruiksduur in jaren
(in EUR mln)

	2022	2021
Kantoorgebouwen	50	50
Productiegebouwen	20-30	20-30
Technische voorzieningen	5-20	5-20
Overige installaties en toebehoren, gereedschappen en uitrusting	3-7	3-7



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van de geaccumuleerde afschrijvingen en geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Op activa in aanbouw, grond en ontmantelde installaties wordt niet afgeschreven.

Kosten

De kosten omvatten de aankoopprijs en de kosten die rechtstreeks aan een actief zijn verbonden totdat het actief gereed is voor het beoogde gebruik. Bij zelf gebouwde activa omvatten de kosten directe en indirecte kosten met betrekking tot materialen, componenten, salarissen en de financieringskosten uit specifieke en algemene leningen die rechtstreeks betrekking hebben op de bouw van activa. Als belangrijke delen van een actief uiteenlopende gebruiksduren hebben, worden ze verantwoord als afzonderlijke activa (belangrijke onderdelen) en wordt er afzonderlijk op afgeschreven. Wanneer onderdelen worden vervangen, wordt de resterende boekwaarde van vervangen onderdelen van de balans gehaald en verantwoord als een versnelde afschrijving in de resultatenrekening. Latere kosten inzake materiële vaste activa worden alleen verantwoord als een aanvulling op de boekwaarde van de post, wanneer het waarschijnlijk is dat het maken van de kosten zal resulteren in financiële voordelen voor de Groep. Overige kosten, zoals algemene reparatie en onderhoud, worden in de resultatenrekening opgenomen naarmate ze zich voordoen.

Afschrijvingen

Afschrijvingen hebben tot doel de kosten van het actief, onder aftrek van de bedragen die aan het einde van de verwachte gebruiksduur kunnen worden gerealiseerd, toe te wijzen aan de perioden waarin de Groep voordelen van het gebruik ervan verkrijgt. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van aankoop op lineaire basis afgeschreven, of wanneer het actief beschikbaar is voor gebruik, op basis van een beoordeling van de geschatte gebruiksduur.

De basis voor de afschrijving wordt vastgesteld met inachtneming van de restwaarde van het actief, zijnde de geschatte waarde, die het actief kan genereren door verkoop of sloop op de balansdatum, indien het actief de leeftijd had en in de verwachte toestand was aan het einde van zijn nuttige gebruiksduur, en verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. De restwaarde wordt bepaald op de aankoopdatum en wordt jaarlijks beoordeeld. De afschrijving stopt wanneer de boekwaarde van een actief lager is dan de restwaarde, of wanneer een actief wordt ontmanteld. Wijzigingen tijdens de afschrijvingsperiode of in de restwaarde worden behandeld als wijzigingen in boekhoudkundige schattingen, waarvan het effect alleen in lopende en toekomstige perioden wordt meegenomen. Afschrijvingen worden opgenomen in de resultatenrekening onder productiekosten, verkoop- en distributiekosten of administratieve kosten.



Onzekerheden en schattingen

Er worden schattingen gemaakt voor de beoordeling van de levensduur van materiële vaste activa die bepalen gedurende welke periode het af te schrijven bedrag van het actief onder kosten wordt opgenomen in de resultatenrekening. Het af te schrijven bedrag van een materieel vast actief is een functie van de kosten of boekwaarde van het actief en de restwaarde ervan. Schattingen worden gemaakt bij de beoordeling van het bedrag dat de Groep kan realiseren aan het einde van de gebruiksduur van een actief. Er wordt jaarlijks een beoordeling gemaakt met betrekking tot de geschiktheid van de afschrijvingsmethode, de gebruiksduur en de restwaarden van materiële vaste activa.

Als gevolg van klimaatgerelateerde risico's kan Arla in de toekomst te maken krijgen met een waardevermindering op de productiecapaciteit door apparatuur die verouderd is in de duurzaamheids-transformatie of door ongebruikte productiecapaciteit als de melkvolumes en activiteiten afnemen.

Dergelijke bijzondere waardeverminderingen hadden in 2022 geen invloed op de vaste activa in de balans. Duurzaamheid is nu een geïntegreerd onderdeel van alle CAPEX-investeringen, waardoor toekomstige investeringen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken gewaarborgd zijn.

INGEZET KAPITAAL

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

3.2.1 ACTIVA MET GEBRUIKSRECHTEN



Activa met gebruiksrechten

Arla leaset diverse kantoren, magazijnen, voertuigen en andere apparatuur. Leases worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlenging hebben. Belangrijke activa met gebruiksrechten betreffen kantoorgebouwen en magazijnen in Denemarken, Duitsland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk, met een resterende gebruiksduur tussen 10 en 20 jaar.

Vulmachines en andere technische installaties vertegenwoordigen een andere belangrijke categorie activa met gebruiksrechten. Vulmachines hebben gewoonlijk een gebruiksduur van zeven jaar, terwijl technische installaties afschrijvingstermijnen hebben tussen één en zeven jaar. Auto's en vrachtwagens hebben gemiddeld een levensduur van respectievelijk vier en vijf jaar. In totaal heeft de Groep ongeveer 4.000 leases uitstaan.

Gedurende het verslagjaar werd voor EUR 56 miljoen aan activa met gebruiksrechten toegevoegd tegen EUR 69 miljoen in het voorgaande jaar. De totale boekwaarde van activa met gebruiksrechten bedroeg EUR 209 miljoen, tegen EUR 230 miljoen vorig jaar, zoals gespecificeerd in tabel 3.2.1.a. Leaseverplichtingen worden gespecificeerd in Noot 4.3.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Alle leases worden verantwoord als een gebruiksrecht als actiefpost en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de Groep. Een leaseverplichting wordt aanvankelijk gewaardeerd op basis van de contante waarde, die bestaat uit de netto contante waarde van vaste leasebetalingen minus te ontvangen leasebonussen, variabele leasebetalingen op basis van een index of een tarief en een potentiële uitoefenprijs indien er een koopoptie bestaat.

De leasebetalingen worden verdisconteerd met behulp van een marginale rentevoet.

Het overeenkomstige gebruiksrechtactief wordt gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit de initiële waardering van de leaseverplichting, eventuele leasebetalingen op of voor de aanvangsdatum verminderd met ontvangen leasebonussen en eventuele directe eerste kosten, en restauratiekosten.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens op lineaire basis afgeschreven gedurende de kortste van gebruiksduur van het actief en de lease-termijn.

Elke leasebetaling omvat een verlaging van de leaseverplichting en een financiële last. De financiële last wordt gedurende de leaseperiode ten laste van de resultatenrekening gebracht als een constant periodiek rentetarief over het resterende saldo van de verplichting gedurende elke periode.

Kortlopende leasecontracten en leasecontracten van activa met een lage waarde worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening.



Onzekerheden en schattingen

De Groep heeft schattingen en beoordelingen toegepast die een effect hebben op de verantwoording en waardering van activa met gebruiksrechten en leaseverplichtingen. Deze omvatten een beoordeling van de marginale leenrente, servicecomponenten en feiten en omstandigheden die een economische prikkel zouden kunnen creëren om de uitbreidingsopties van lease-overeenkomsten uit te oefenen.

Tabel 3.2.1.a RoU-activa

(in EUR mln)	Gebruiksrechten grond en gebouwen	Gebruiksrechten installaties en machines	Gebruiksrechten inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Gebruiksrechten activa totaal
2022				
Boekwaarde per 1 januari	141	8	81	230
Investerings	17	9	30	56
Desinvesteringen	-7	-12	-32	-51
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-30	-6	-35	-71
Afschrijvingen desinvesteringen	7	12	31	50
Valuta-aanpassingen	-4	-	-1	-5
Boekwaarde per 31 december	124	11	74	209
2021				
Boekwaarde per 1 januari	136	13	80	229
Investerings	30	4	35	69
Desinvesteringen	-5	-7	-18	-30
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-31	-9	-34	-74
Afschrijvingen desinvesteringen	5	6	16	27
Valuta-aanpassingen	6	1	2	9
Boekwaarde per 31 december	141	8	81	230

Tabel 3.2.1.b Bedragen verantwoord in de resultatenrekening

(in EUR mln)	2022	2021
Kosten in verband met kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	40	38
Rentelasten op leaseverplichtingen	7	7
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	47	45
Betaling van leaseschuld	71	73
De totale kasuitstroom uit hoofde van activa met gebruiksrechten	118	118

INGEZET KAPITAAL

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES



Deelnemingen en joint ventures

Het aandeel in de winst van joint ventures en geassocieerde deelnemingen steeg met 13% tot EUR 60 miljoen, vergeleken met EUR 53 miljoen vorig jaar, en had voornamelijk betrekking op de winst van onze investering in Mengniu.

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) en China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Het proportionele aandeel van de Groep in de intrinsieke waarde van CDH, inclusief de investering in Mengniu, bedroeg EUR 448 miljoen, tegen EUR 416 miljoen vorig jaar. De boekwaarde van de investering in CDH omvatte goodwill van EUR 149 miljoen, vergeleken met EUR 158 miljoen vorig jaar, welke stijging het gevolg was van valuta-aanpassingen.

De reële waarde van het indirecte belang in Mengniu bedroeg EUR 888 miljoen, tegen EUR 1.043 miljoen vorig jaar op basis van de officiële aandelenkoers op 31 december 2022.

Risico's op bijzondere waardevermindering omvatten aanzienlijke en langdurige dalingen van toonaangevende aandelenindices in Azië of een negatieve en permanente afname van de verwachte prestaties van Mengniu. Aangezien de reële waarde hoger was dan de boekwaarde van de investering, waren er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering.

Mengniu rapporteerde over 2021 een groepsomzet van EUR 12.214 miljoen en een resultaat van EUR 696 miljoen. Voor de CDH groep zijn geen geconsolideerde cijfers beschikbaar. CDH heeft geen andere belangrijke investeringen behalve de investering in Mengniu, en de gerapporteerde inkomsten hebben betrekking op ontvangen dividenduitkeringen van Mengniu. Door de investering in CDH heeft Arla een indirect belang van 5.3% in Mengniu. Zie tabel 3.3.b voor meer details over CDH

De boekwaarde van de investering in verband met het lidmaatschap van Lantbrukarnas Riksförbund in Zweden bedroeg EUR 93 miljoen en lag op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Joint ventures

De boekwaarde van joint ventures daalde tot EUR 24 miljoen, tegen EUR 20 miljoen vorig jaar. De waarde had voornamelijk betrekking op de Duitse joint venture ArNoCo.

Tabel 3.3.a Deelnemingen en joint ventures
(in EUR mln)

	2022	2021
Waarde van geassocieerde bedrijven en joint ventures		
Aandeel van het eigen vermogen in COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	290	267
Goodwill in COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	158	149
Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële geassocieerde bedrijven	93	94
Opgenomen waarde van deelnemingen	541	510
Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures	24	20
Opgenomen waarde van geassocieerde bedrijven en joint ventures	565	530

Table 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. Openbaarmaking van financiële informatie*
(in EUR mln)

	2022	2021
Omzet	44	-
Resultaat na belastingen	44	-
Vaste activa	742	729
Ontvangen dividenden	12	12
Eigendomsaandeel	30%	30%
Groepsaandeel in resultaat na belastingen	44	36
Opgenomen waarde	448	416
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. heeft geen andere belangrijke activa of verplichtingen</i>		
<i>*Op basis van de laatst beschikbare financiële verslaggeving</i>		
Reële waarde op basis van beursgenoteerde aandelenkoers	888	1.043

Tabel 3.3.c Transacties met geassocieerde bedrijven en joint ventures
(in EUR mln)

	2022	2021
Verkoop van goederen	31	56
Inkoop van goederen	48	68
Handelsdebiteuren*	3	13
Handelscrediteuren*	-21	-5

**Opgenomen onder overige vorderingen en overige schulden*

INGEZET KAPITAAL

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Investerings waarin Arla een invloed van betekenis, maar geen zeggenschap heeft, worden geassocieerd als geassocieerde deelnemingen. Investerings waarin Arla gezamenlijke zeggenschap heeft, worden geassocieerd als joint ventures.

Het proportionele deel in de resultaten van deelnemingen en joint ventures na belastingen wordt verantwoord in de geconsolideerde resultatenrekening, na eliminering van het proportionele aandeel van ongerealiseerde winst of verlies tussen de Arla-bedrijven.

Investerings in deelnemingen en joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode en berekend als het proportionele deel van de intrinsieke waarde van de entiteiten, gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van Arla. Het proportionele deel van de niet-gerealiseerde winsten tussen Arla-bedrijven en de boekwaarde van goodwill worden hierbij opgeteld, terwijl het proportionele deel van niet-gerealiseerde verliezen tussen Arla-bedrijven in mindering wordt gebracht. Dividenden ontvangen van deelnemingen en joint ventures verminderen de waarde van de investering.

Voor investeringen in beursgenoteerde ondernemingen is de berekening van het aandeel van Arla in winst en eigen vermogen gebaseerd op de meest recente gepubliceerde financiële informatie van de onderneming, andere openbaar beschikbare informatie over de financiële ontwikkeling van de onderneming en het effect van opnieuw beoordeelde netto activa.

Investerings in deelnemingen en joint ventures met een negatieve netto activawaarde worden gewaardeerd op nul. Indien Arla een wettelijke of feitelijke verplichting heeft om een verlies in de deelneming of joint venture aan te zuiveren, wordt het verlies opgenomen onder Voorzieningen. Eventuele bedragen die door deelnemingen en joint ventures verschuldigd zijn, worden

afgeschreven naar de mate waarin het verschuldigde bedrag oninbaar wordt geacht.

Indien er aanwijzingen zijn van een bijzondere waardevermindering, zoals belangrijke ongunstige veranderingen in het klimaat waarin de deelneming met invloed op het eigen vermogen actief is, of van een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van de deelneming beneden haar boekwaarde, wordt een toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd.

Wanneer een investering, die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord, geacht wordt een integraal onderdeel te zijn van een Kasstroom genererende eenheid, wordt de toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau van die eenheid, met gebruikmaking van de verwachte toekomstige netto kasstroom van die eenheid. Een bijzondere waardevermindering wordt genomen wanneer de realiseerbare waarde van de investering (of Kasstroom genererende eenheid) lager wordt dan de boekwaarde. Het realiseerbare bedrag wordt gedefinieerd als de hoogste van gebruikswaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten van de volgens de vermogensmutatiemethode verantwoorde investering (of Kasstroom genererende eenheid).



Onzekerheden en schattingen

Significante invloed wordt gedefinieerd als de bevoegdheid om deel te nemen aan financiële en operationele beleidsbeslissingen van de deelneming, maar vormt geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over dat beleid. Er is een oordeel noodzakelijk om te bepalen wanneer een significante invloed bestaat. Bij het bepalen van significante invloed wordt gekeken naar factoren zoals vertegenwoordiging in de Board of Directors, deelname aan beleidsvorming, materiële transacties tussen de entiteiten en de uitwisseling van leidinggevend personeel.

CDH en Mengniu

De Groep heeft een belang van 30% in CDH, welke onderneming wordt beschouwd als een deelneming op grond van een samenwerkingsovereenkomst, op basis waarvan aanzienlijke invloed kan worden uitgeoefend, inclusief het recht van vertegenwoordiging in de Board. De samenwerkingsovereenkomst met CDH geeft Arla ook recht op vertegenwoordiging in de Board van Mengniu, een in Hongkong genoteerd zuivelbedrijf waarvan CDH een belangrijke aandeelhouder is.

Op basis van deze onderliggende overeenkomsten is het onze beoordeling dat Arla een significante invloed uitoefent in Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Zweden (LRF)

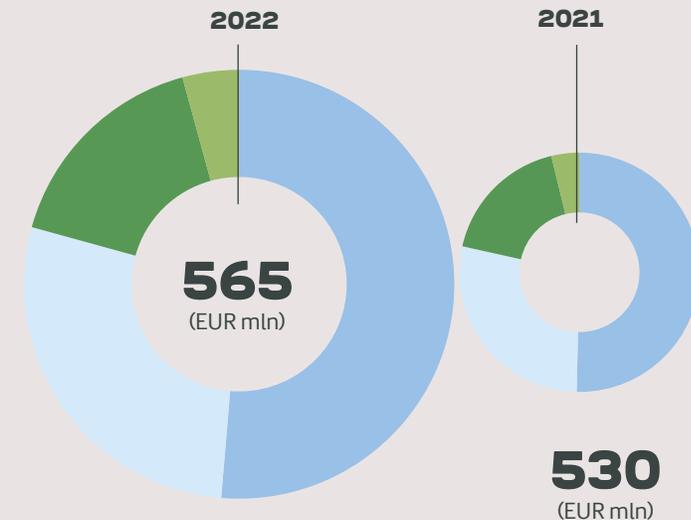
Arla heeft een aandelenbelang van 24% in LRF, een politiek onafhankelijke beroepsorganisatie voor Zweedse ondernemers die zich bezighouden met land-, bos- en tuinbouw.

Op basis van een gedetailleerde analyse van de LRF-afspraken impliceert het actieve eigendomsbelang van Arla een significante invloed op LRF. Dit omvat, maar is niet beperkt tot, de vertegenwoordiging als eigenaar in de Board of Directors. Bovendien vertegenwoordigen eigenaren van Arla de Zweedse zuivelindustrie in de Board of Directors van LRF en zijn zowel Arla als onze Zweedse eigenaren individuele leden van LRF.

Op basis hiervan zijn wij van mening dat Arla een aanzienlijke invloed uitoefent in LRF en de investering wordt daarom geclassificeerd als een geassocieerde onderneming.

Opgenomen waarde van geassocieerde bedrijven en joint ventures

- Aandeel van het eigen vermogen in COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële geassocieerde bedrijven
- Goodwill in COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures



FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S



Financieel risicobeheer

Financiële risico's zijn een inherent onderdeel van de operationele activiteiten van de Groep en als gevolg daarvan wordt de winst van de Groep beïnvloed door de prijsontwikkeling van valuta's, rentetarieven en bepaalde soorten grondstoffen. De mondiale financiële markten zijn volatiel en daarom is het van cruciaal belang dat de Groep over een passende benadering van financieel risicobeheer beschikt om de volatiliteit van de markt op korte termijn te beperken en tegelijkertijd de hoogst mogelijke melkprijs te realiseren.

De veelomvattende strategie en het systeem voor financieel risicobeheer van de Groep bouwen voort op een grondig inzicht in de interactie tussen de operationele activiteiten van de Groep en onderliggende financiële risico's. Het algemene kader voor de beheersing van financiële risico's, namelijk het treasury- en financieringsbeleid, wordt goedgekeurd door de Board of Directors en centraal beheerd. Het beleid omvat risicolimieten voor elk type financieel risico, toegestane financiële instrumenten en tegenpartijen.

De Board of Directors ontvangt maandelijks een rapport over de risicoblootstelling van de Groep. Het afdekken van de volatiliteit van de melkprijzen valt niet binnen het toepassingsgebied van financieel risicobeheer, maar is een inherent onderdeel van het bedrijfsmodel van de Groep.

4.1.1 LIQUIDITEITSRESERVES



Toereikende liquiditeitsreserves

De liquiditeitsreserves daalden met EUR 91 miljoen tot EUR 1,056 miljoen in 2022. Gezien het looptijdprofiel van de schuld van de groep en de verwachte kasstroom, worden de liquiditeitsreserves toereikend geacht en zullen zij naar verwachting in 2023 op hetzelfde niveau blijven.

Het waarborgen van de beschikbaarheid van voldoende operationele liquiditeit en kredietfaciliteiten voor bedrijfsactiviteiten is het primaire doel van het beheer van liquiditeitsrisico's. Op basis van de liquiditeitsmodellen die door de ratingbureaus worden gesuggereerd, worden Arla's liquiditeitsreserves beoordeeld als toereikend voor de komende 12 maanden.

Programma's voor ketenfinanciering en financiering van handelsvorderingen op klanten maken deel uit van het liquiditeitsbeheer van de groep. Geselecteerde leveranciers hebben toegang tot de financieringsfaciliteiten voor de toeleveringsketen van de Groep, waardoor deze leveranciers kunnen profiteren van het kredietprofiel van de Groep.

Meer dan 95 procent van de dagelijkse liquiditeitsstroom van de Groep wordt beheerd via regelingen voor cash pooling. Dit waarborgt een schaalbaar en efficiënt bedrijfsmodel. Dientengevolge kan de Groep een kostenefficiënte benutting van de kredietfaciliteiten realiseren.

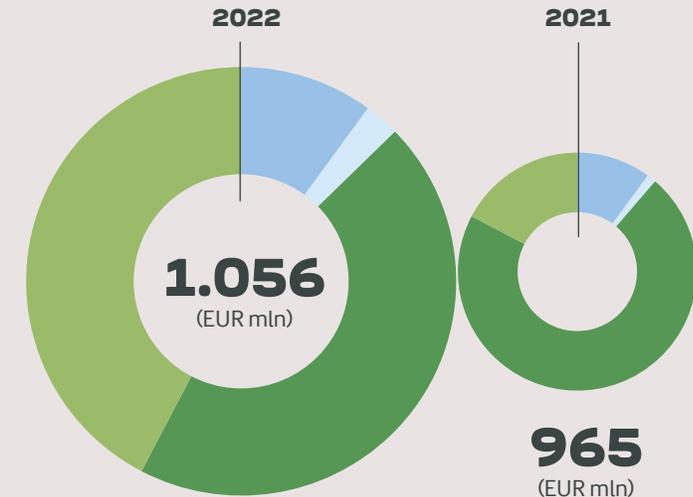
Arla is actief in verschillende landen waar beperkingen op de overdraagbaarheid van contant geld bestaan. Liquide middelen en effecten in Argentinië ten bedrage van 54 miljoen EUR uit de lokale winst worden als beperkt beoordeeld en dus niet opgenomen in de liquiditeitsreserve. De saldi van contanten die als beperkt worden beschouwd, zijn zeer beperkt.

Tabel 4.1.1.a Liquiditeitsreserves

(in EUR mln)	2022	2021
Liquide middelen	106	97
Effecten (vrije kasstroom)	28	12
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten > 1 jaar	475	689
Onbenutte overige kredietfaciliteiten	447	167
Totaal	1,056	965
Aflopende rentedragende schuld < 1 jaar	401	293

Liquiditeitsreserves

- Liquide middelen 10% (9%)
- Effecten (vrije kasstroom) 3% (1%)
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 45% (64%)
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 42% (16%)



FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Tabel 4.1.1.b Contractuele verwachte niet contant gemaakte kasstroom op bruto financiële verplichtingen

(in EUR mln)	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom										
	Boekwaarde	Totaal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Na 2032
2022											
Uitgegeven obligaties	490	493	134	135	-	179	-	45	-	-	-
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.221	1.229	11	11	86	50	54	61	68	273	615
Kredietinstellingen	1.424	1.425	507	517	47	1	251	1	101	-	-
Leaseverplichtingen	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4
Totaal langlopende verplichtingen	18	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90
Handelscrediteuren en overige schulden	1.597	1.597	1.597	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	36	36	30	5	1	-	-	-	-	-	-
Totaal	5.000	5.375	2.409	756	210	285	344	147	187	328	709

	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom										
	Boekwaarde	Totaal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Na 2031
2021											
Uitgegeven obligaties	440	444	-	149	149	-	146	-	-	-	-
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.033	1.040	11	11	12	87	50	55	61	249	504
Kredietinstellingen	1.036	1.038	599	194	243	1	1	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	233	233	60	50	35	27	19	16	7	14	5
Totaal langlopende verplichtingen	15	15	15	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	65	14	11	6	5	3	3	2	7	14
Handelscrediteuren en overige schulden	1.445	1.445	1.445	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	86	86	47	13	7	5	2	1	1	4	6
Totaal	4.288	4.366	2.191	428	452	125	221	75	71	274	529

Veronderstellingen

De contractuele kasstromen zijn gebaseerd op de volgende aannames:

- De kasstromen zijn gebaseerd op een zo vroeg mogelijke datum waarop van de Groep kan worden verlangd dat zij de financiële verplichting afwikkelt.
- De verwachte rentekosten zijn gebaseerd op de contractuele rentevoet. Variabele rentebetalingen zijn bepaald aan de hand van de huidige variabele rente voor elke post op de rapportagedatum.

FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S



Risicobeperking Risiko

Liquiditeit en financiering zijn van vitaal belang voor de Groep om haar financiële verplichtingen te kunnen nakomen op het moment waarop ze verschuldigd zijn. Risicobeheer heeft ook invloed op ons vermogen om op langere termijn nieuwe financiering aan te trekken en het is cruciaal om de strategische ambities van de Groep te realiseren.

Beleid

Het treasury- en financieringsbeleid regelt de minimale gemiddelde looptijd drempel voor netto rentedragende schuld en stelt beperkingen aan de schuld die binnen de komende perioden van 12 en 24 maanden vervalt. Bij de berekening van de gemiddelde looptijd wordt rekening gehouden met ongebruikte toegezegde kredietfaciliteiten.

Gemiddelde looptijd

	2022	2021	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gemiddelde looptijd, bruto schuld	5,2 jaar	5,8 jaar	2 jaar	-
Looptijd < 1 jaar, netto schuld	0%	0%	-	25%
Looptijd > 2 jaar, netto schuld	78%	100%	50%	-

Hoe we optreden en werken

Naast het treasury- en financieringsbeleid heeft de Board of Directors een financieringsstrategie voor de lange termijn goedgekeurd, waarin de richting voor de financiering van de Groep wordt bepaald. Dit omvat tegenpartijen, instrumenten en risicobereidheid en beschrijft toekomstige financieringsmogelijkheden die zullen worden onderzocht en uitgevoerd. De financieringsstrategie hangt samen met de betrokkenheid op lange termijn van de melkveehouders om in het bedrijf te investeren. Het is de doelstelling van de Groep om haar kredietkwaliteit te handhaven op een robuust investment grade-niveau.

4.1.2 VALUTARISICO



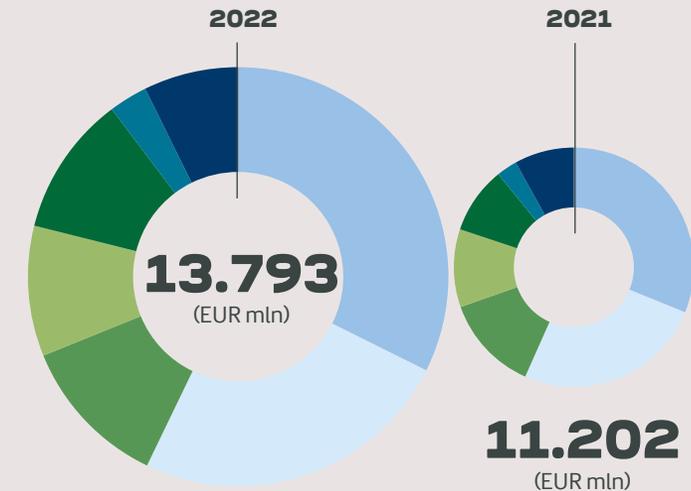
Valutarisico's

De Groep wordt blootgesteld aan zowel transactie- als omrekeningseffecten van vreemde valuta's.

Transactie-effecten betreffen verkopen in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten. De Groep wordt voornamelijk blootgesteld aan het risico van de USD en daaraan gekoppelde valuta's, alsmede de Britse pond. De omzet steeg als gevolg van positieve transactie-effecten met EUR 108 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Een deel van dit risico werd afgedekt door kosten in dezelfde valuta. Financiële instrumenten, zoals

handelsdebiteuren, handelsschulden en overige posten in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten staan ook bloot aan valutarisico's. Het netto-effect van de herwaarderung van deze financiële instrumenten wordt opgenomen in financiële baten of financiële lasten. Een nettoverlies van EUR 46 miljoen werd verantwoord onder financiële lasten, vergeleken met een last van EUR 28 miljoen vorig jaar. Valutaverliezen hebben voornamelijk betrekking op de devaluaties van Argentijnse, Bengalese en Nigeriaanse valuta's, en bedroegen EUR 38 miljoen.

Omzet gesplitst naar valuta





FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Om de volatiliteit op korte termijn als gevolg van valutaschommelingen te beheersen, worden derivaten gebruikt om valutablootstelling af te dekken. Bij de afwikkeling van het afdekkingsinstrument wordt een positief of negatief bedrag verantwoord als overige baten of overige lasten.

Tabel 4.1.2.a Wisselkoersen

	Slotkoers			Gemiddelde koers		
	2022	2021	Verandering	2022	2021	Verandering
EUR/GBP	0,884	0,839	-5,1%	0,852	0,860	0,8%
EUR/SEK	11,156	10,241	-8,2%	10,629	10,145	-4,5%
EUR/DKK	7,436	7,437	0,0%	7,439	7,437	0,0%
EUR/USD	1,066	1,133	6,2%	1,051	1,182	12,5%
EUR/SAR	3,982	4,253	6,8%	3,947	4,434	12,4%

Table 4.1.2.b Valutarisico

(in EUR mln)	Balansrisico			Mogelijk boekhoudkundig effect		
	Open posities	Afdekking van toekomstige kasstroom	Externe blootstelling	Gevoeligheid	Resultatenrekening	Overig resultaat
2022						
EUR/DKK	270	11	281	1,0%	3	-
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0%	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0%	-	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0%	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0%	2	-5
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1,0%	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5,0%	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5,0%	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5,0%	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5,0%	-	-9

*Incl. AED

respectievelijk, een nettoverlies van EUR 68 miljoen werd verantwoord onder overige lasten, vergeleken met een last van EUR 31 miljoen vorig jaar. Een verlies op afdekkingsinstrumenten wordt verwacht in jaren waarin de exportvaluta's oplopen in de loop van het jaar en vice versa.

De Groep wordt blootgesteld aan omrekeningseffecten van entiteiten die rapporteren in andere valuta's dan de euro. De Groep staat voornamelijk bloot aan omrekeningseffecten bij entiteiten die rapporteren in het Britse pond, de Deense kroon, de Zweedse kroon en de USD. De omzet steeg als gevolg van

omrekeningseffecten met EUR 51 miljoen ten opzichte van de vorig jaar verantwoorde omzet. Parallel daarmee stegen de kosten met EUR 69 miljoen ten opzichte van de gerapporteerde kosten van vorig jaar. De financiële positie van de Groep wordt op vergelijkbare wijze blootgesteld, wat van invloed is op de waarde van activa en passiva die worden gerapporteerd in andere valuta's dan de euro. Het omrekeningseffect op de netto activa wordt binnen Overig resultaat opgenomen als correcties in verband met omrekening van vreemde valuta. In 2022 werd een nettoverlies van EUR 46 miljoen opgenomen in Overig resultaat ten opzichte van een nettowinst van EUR 127 miljoen vorig jaar.

Indirect absorbeert de vooruitbetaalde melkprijs zowel transactie- als omrekeningseffecten en de nettowinst of het nettoverlies heeft dus een beperkte blootstelling aan valutarisico's. De vooruitbetaalde melkprijs wordt vastgesteld op basis van het behalen van een jaarwinst van 2,8 tot 3,2 procent. De vooruitbetaalde prijs wordt in eerste instantie vastgesteld en uitbetaald op basis van een EUR-bedrag en is bijgevolg blootgesteld aan schommelingen van de euro ten opzichte van het Britse pond, de Zweedse kroon en de Deense kroon.

In vergelijking met vorig jaar steeg de gemiddelde koers van de USD met 12%, steeg het GBP met 1% en verzwakte de SEK met 5%.

De Groep is in toenemende mate betrokken bij opkomende markten, waar efficiënte afdekking vaak niet mogelijk is als gevolg van valutaregelgeving, illiquide financiële markten of hoge afdekkingskosten. Tot de belangrijkste markten behoren Nigeria, de Dominicaanse Republiek, Bangladesh, Libanon en Argentinië. Landen met minder efficiënte valutamarkten vertegenwoordigden 4% van de omzet van de Groep in 2022.

... respectievelijk.... ?????

No idea why this word is here....



Risicobeperking

De externe blootstelling van de Groep wordt berekend als externe financiële activa en passiva in valuta's die afwijken van de functionele valuta van elke rechtspersoon, vermeerderd met eventuele externe derivaten die op Groepsniveau worden omgezet in valutarisico tegen de Deense kroon, d.w.z. EUR/DKK, USD/DKK enz. Hetzelfde geldt voor de netto interne blootstelling van de Groep. Het totaal van de externe en interne valutablootstelling van de Groep vertegenwoordigt de nettoblootstelling, die wordt weergegeven in tabel 4.1.2.b.

Netto investeringen in vreemde valuta in dochterondernemingen, alsmede in instrumenten die deze investeringen afdekken, zijn geëlimineerd.

Risico

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan de treasury-afdeling de volgende posten afdekken:

- Tot 15 maanden van de netto geprognosticeerde contante ontvangsten en schulden
- Tot 100% van de netto verantwoorde handelsvorderingen en handelsschulden.

De valutablootstelling wordt continu beheerd door de Treasury-afdeling. Individuele valutarisico's worden afgedekt in overeenstemming met het treasury- en financieringsbeleid.

Financiële instrumenten die worden gebruikt om de valutablootstelling af te dekken, hoeven niet noodzakelijkerwijs te kwalificeren voor hedge accounting, en daarom worden sommige van de toegepaste financiële instrumenten, d.w.z. enkele optiestrategieën, als reële waarde geboekt via de resultatenrekening.

De functionele valuta van Arla Foods amba is de Deense Kroon. Het risico ten opzichte van de euro wordt echter op dezelfde wijze beoordeeld als voor de Deense kroon. Het Executive Managementteam kan naar eigen inzicht beslissen of en wanneer beleggingen in buitenlandse activiteiten moeten worden afgedekt (omrekeningsrisico's) met de verplichting om de Board of Directors tijdens de volgende vergadering te informeren.

FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.3 RENTERISICO



Renterisico

De gewogen gemiddelde looptijd van de renteafdekking op rentedragende schulden van de Groep, inclusief derivaten, maar exclusief pensioenverplichtingen, is met 0,5 tot 3,1 gedaald.

De looptijd daalde door een hogere netto rentedragende schuld, een verkorting van de looptijd die slechts gedeeltelijk werd gecompenseerd door nieuwe renteafdekkingen.

De waarde van de afgedekte toekomstige rentekasstroom bedraagt EUR 132 miljoen. Zie Noot 4.4.



Risicobeperking Risiko

De Groep is blootgesteld aan renterisico op rentedragende leningen, pensioenverplichtingen, rentedragende activa en de waarde van vaste activa waar een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd. Het risico wordt verdeeld tussen winstblootstelling en blootstelling bij overig resultaat. De winstblootstelling heeft betrekking op de netto potentiële bijzondere waardevermindering van vaste activa. De blootstelling bij overig resultaat heeft betrekking op herwaardering van netto pensioenverplichtingen en rente-afdekking van de toekomstige kasstromen.

Table 4.1.3 Renterisico

(in EUR mln)	Mogelijk boekhoudkundig effect			
	Boekwaarde	Gevoeligheid	Resultatenrekening	Overig resultaat
2022				
Financiële activa	-542	1,0%	5	-1
Derivaten	-	1,0%	6	42
Financiële verplichtingen	3.367	1,0%	-19	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.825		-8	41
2021				
Financiële activa	-536	1,0%	5	-1
Derivaten	-	1,0%	6	56
Financiële verplichtingen	2.757	1,0%	-12	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.221		-1	55

Gevoeligheid van reële waarde

Een wijziging van de rentetarieven zal van invloed zijn op de reële waarde van de rentedragende activa, rentederivaten en schuldinstrumenten van de Groep, gemeten op basis van een stijging van de rentetarieven met 1%. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Gevoeligheid van de kasstroom

Een wijziging van de rente zal van invloed zijn op de rentebetalingen op de niet-afgedekte schuld met variabele rente van de Groep. Tabel 4.1.3 toont de gevoeligheid van de kasstroom gedurende een periode van één jaar, bij een stijging van de rente van 1% van de rente per 31 december 2022. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Beleid

Het renterisico dient te worden beheerd volgens het treasury- en financieringsbeleid. Het renterisico wordt gemeten als de gewogen gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille, inclusief afdekkingsinstrumenten, maar exclusief pensioenverplichtingen.

Hoe we optreden en werken

Het doel van rente-afdekking is het beperken van risico's en het veilig stellen van relatief stabiele en voorspelbare financieringskosten. Het renterisico van netto schuld wordt beheerd door een passende verdeling aan te houden tussen vaste en variabele rentetarieven.

De Groep maakt actief gebruik van derivaten om risico's in verband met schommelingen in de rente te verminderen, en om het renteprofiel van de rentedragende schuld te beheren. Door een portefeuillebenadering te hanteren en derivaten te gebruiken, kan de Groep zelfstandig het renterisico beheren en optimaliseren, aangezien het renteprofiel kan worden gewijzigd zonder de financiering zelf te hoeven wijzigen. Zo kan de Groep snel, flexibel en kostenefficiënt opereren zonder de onderliggende leningsovereenkomsten te wijzigen.

Het mandaat van de Board of Directors biedt de Groep de mogelijkheid om derivaten, zoals renteswaps en opties, te gebruiken, naast de rentevoorwaarden die zijn opgenomen in de leningsovereenkomsten.

Tabel 4.1.4 Duur

	2022	2021	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gewogen gemiddelde looptijd	3,1	3,6	1	7

FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.4 RISICO T.A.V. GRONDSTOFPRIJZEN



Risico t.a.v. grondstofprijzen

Leveringscontracten zijn voornamelijk gerelateerd aan een officiële variabele prijsindex. De Treasury-afdeling maakt gebruik van financiële derivaten om het risico van grondstofprijzen af te dekken. Dit garandeert volledige flexibiliteit om van leverancier te veranderen zonder rekening te hoeven houden met toekomstige afdekking.

Afdekkingsactiviteiten richten zich op de belangrijkste risico's, waaronder die van elektriciteit, aardgas en diesel. De totale verwachte uitgaven voor energiegrondstoffen, exclusief belastingen en distributiekosten, bedroegen EUR 250 miljoen met de prijzen op 31 december 2022.

Het doel van afdekking is het verminderen van de volatiliteit van de energiekosten. In 2022 hebben de afdekkingsactiviteiten geleefd tot een winst van EUR 72 miljoen vergeleken met een verlies van EUR 29 miljoen vorig jaar. De winst in 2022 werd echter ruimschoots tenietgedaan door fors hogere fysieke energiekosten. Het resultaat van afdekkingsactiviteiten, die classificeren als hedge accounting, wordt opgenomen onder overige baten en lasten.

Eind 2022 was 81% van de verwachte energie-uitgaven voor 2023 afgedekt. Een stijging van de grondstofprijzen met 50% zou een negatieve invloed op de verwachte afgedekte energie-uitgaven hebben van ongeveer EUR 24 miljoen.

Indien de voorspelde energieprijzen op 31 december 2022 50% hoger zouden liggen, zou een winst van EUR 109 miljoen een positief effect hebben op de niet-gerealiseerde resultaten.



Risicobeperking

Risico

De Groep is blootgesteld aan grondstoffenrisico's in verband met de productie en distributie van zuivelproducten. Hogere grondstofprijzen hebben een negatieve invloed op de productie- en distributiekosten.

Gevoeligheid van reële waarde

Een verandering in de grondstofprijzen zal van invloed zijn op de reële waarde van de ter afdekking gekochte grondstofderivaten van de Groep, verantwoord via Overig resultaat, en het niet-afgedekte energieverbruik via de resultatenrekening. De tabel toont de gevoeligheid van een stijging van de grondstofprijzen met 50% voor zowel afgedekte als niet-afgedekte grondstofaankopen. Een daling van de grondstofprijzen zou het tegenovergestelde effect hebben.

Beleid

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan het geprognosticeerde verbruik van elektriciteit, aardgas en diesel maximaal 36 maanden worden afgedekt, waarvan 100% gedurende de eerste 18 maanden, met een beperkt deel daarna.

Hoe we optreden en werken

De prijsrisico's voor energie worden beheerd door de treasury-afdeling. De grondstofprijrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, die onafhankelijk zijn van de contracten met de fysieke leveranciers. Arla onderzoekt ook andere grondstoffen die relevant zijn voor financieel risicobeheer.

De blootstelling van Arla aan energieprijzen en de afdekking worden beheerd als een portfolio per soort energie en land. Niet alle energieprijrisico's kunnen effectief worden afgedekt door de onderliggende kosten op elkaar af te stemmen, maar Arla streeft ernaar het basisrisico te minimaliseren.

De markten voor zuivelderivaten in de EU, de VS en Nieuw-Zeeland blijven klein, maar evolueren. De Groep heeft zich bezighouden met afdekkingsactiviteiten voor een klein deel van het handelsvolume van zuivelproducten van de Groep. Naarmate de zuivelderivatenmarkt zich ontwikkelt, verwachten we dat deze de komende jaren een rol zal spelen bij het beheren van contracten met vaste prijzen met klanten.

Tabel 4.1.5 Afgedekte grondstoffen

	Gevoeligheid	Boekwaarde	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultatenrekening	Overig resultaat
2022				
Diesel / aardgas	50%	6	-10	80
Elektriciteit	50%	31	-14	29
		37	-24	109
2021				
Diesel / aardgas	50%	15	-85	14
Elektriciteit	50%	12	-46	14
		27	-131	28

FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.5 KREDIETRISICO



Kredietrisico

In 2022 leed de Groep opnieuw zeer beperkte verliezen door wanbetaling van tegenpartijen, zoals klanten, leveranciers en financiële tegenpartijen.

Alle grote financiële tegenpartijen hadden aan het einde van het jaar bevredigende kredietratings. De Arla-eis is een kredietrating van ten minste A-/A-/A3 van S&P, Fitch of Moody's voor de financiële tegenpartij of haar moedermaatschappij. In een klein aantal geografische locaties die niet worden bediend door banken waarmee wij een relatie hebben, en waar financiële tegenpartijen met een bevredigende rating niet actief zijn, week de Groep af van de ratingeis.

Meer informatie over handelsdebiteuren is opgenomen in Noot 2.1.c.

De maximale blootstelling aan kredietrisico is ongeveer gelijk aan de boekwaarde.

Zoals in voorgaande jaren heeft de Groep voortdurend gewerkt met kredietrisico en een zeer laag niveau ervaren van verliezen als gevolg van wanbetaling van klanten.

Om het risico op financiële tegenpartijen te beheersen, maakt de Groep gebruik van master-salderingsovereenkomsten bij het aangaan van derivatencontracten. Tabel 4.1.6 toont het tegenpartijrisico voor die overeenkomsten die worden gedekt door het aangaan van salderingsovereenkomsten die in aanmerking komen voor saldering in geval van wanbetaling.



Risicobeperking

Risico

Kredietrisico's vloeien voort uit operationele activiteiten en betrokkenheid bij financiële tegenpartijen. Bovendien kan een zwakke kredietkwaliteit van de tegenpartij hun vermogen om de Groep in de toekomst te ondersteunen verminderen, waardoor de verwezenlijking van de strategie van onze Groep in gevaar wordt gebracht.

Beleid

Tegenpartijen worden geselecteerd op basis van een bankrelatiestrategie. Financiële tegenpartijen moeten op aanbeveling van ons treasury-team worden goedgekeurd door de Executive Board en de CFO. Een tegenpartij (of haar moedermaatschappij) in financiële contracten en deposito's moet minimaal een langetermijnrating hebben die overeenkomt met A3 van Moody's, A- van Standard & Poor's of A- van Fitch. Indien de Groep alleen kredieten van de tegenpartij heeft verkregen, is geen rating vereist. Als de tegenpartij door verschillende ratingbureaus wordt beoordeeld, wordt een gemiddelde gebruikt, naar boven afgerond op de dichtstbijzijnde trede.

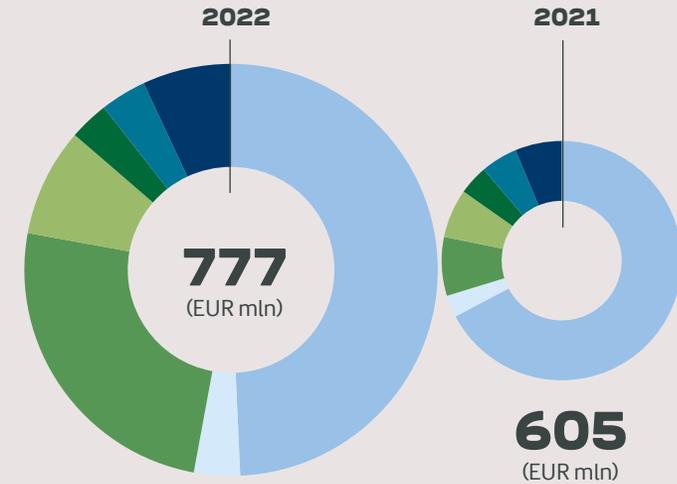
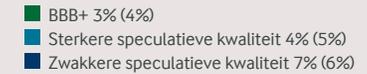
In regio's die niet goed worden gedekt door onze bankrelaties, kan het treasury-team afwijken van de tegenpartijvereiste in deze sectie.

Hoe we optreden en werken

De Groep heeft een uitgebreid kredietrisicobeleid en maakt op grote schaal gebruik van kredietverzekering en andere handelsfinancieringsproducten in verband met de export. In bepaalde opkomende markten is het niet altijd mogelijk om kredietdekking te verkrijgen met de vereiste rating, maar de Groep zoekt dan de beste dekking die beschikbaar is. De Groep heeft vastgesteld dat dit een aanvaardbaar risico is, gezien het investeringsniveau in opkomende markten.

Als een betaling van een klant over tijd is, worden interne procedures gevolgd om verliezen te beperken. De Groep maakt gebruik van een beperkt aantal financiële tegenpartijen, waarvan de ratings doorlopend worden gemonitord.

Externe rating van financiële tegenpartijen



Tabel 4.1.6 Externe rating van financiële tegenpartijen

(in EUR mln)

	Rating van tegenpartijen					Sterkere speculatieve kwaliteit*	Zwakkere speculatieve kwaliteit*	Totaal
	AAA	AA-	A+	A	BBB+			
2022								
Effecten	383	-	-	-	-	-	49	432
Liquide middelen	-	15	5	33	20	28	5	106
Derivaten	-	13	189	33	4	-	-	239
Totaal	383	28	194	66	24	28	54	777
2021								
Effecten	402	-	-	-	-	-	32	434
Liquide middelen	5	17	9	7	24	29	6	97
Derivaten	-	1	39	33	-	1	-	74
Totaal	407	18	48	40	24	30	38	605

* Definitie op basis van de S&P-ratingschaal. Sterkere speculatieve kwaliteit: BB+ tot B- en zwakkere speculatieve kwaliteit: CCC+ tot D.

FINANCIERING

4.2 FINANCIËLE POSTEN



Financiële baten en financiële lasten

De netto financiële kosten stegen met EUR 19 miljoen tot EUR 80 miljoen, voornamelijk als gevolg van hogere wisselkoersverliezen.

De nettorentelasten bedroegen EUR 51 miljoen, een stijging van EUR 11 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van hogere rentedragende schulden en rentetarieven in vergelijking met vorig jaar.

De gemiddelde rentelasten, exclusief rente in verband met pensioenactiva en -verplichtingen, bedroegen 2,3 procent, tegen 1,8 procent vorig jaar. De rentedekking daalde naar 19,6 ten opzichte van 23,7 vorig jaar.

De wisselkoersverliezen, die voornamelijk verband houden met de devaluatie van de Argentijnse, Bengaalse en Nigeriaanse valuta, bedroegen EUR 39 miljoen, waarvan EUR 19 miljoen werd gecompenseerd door rentebaten op de aan restricties onderhevige liquide middelen en effecten.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Financiële baten en lasten, alsmede valutawinsten en -verliezen, worden opgenomen in de resultatenrekening voor het bedrag dat aan het verslagjaar kan worden toegeschreven. Financiële posten omvatten gerealiseerde en niet-gerealiseerde waardecorrecties van effecten, en valutacorrecties op financiële activa en passiva, alsmede het rentegedeelte van financiële leasebetalingen. Daarnaast worden gerealiseerde en niet-gerealiseerde winsten en verliezen verantwoord op derivaten die niet als afdeckingscontracten zijn geclassificeerd, opgenomen. Financieringskosten uit algemene leningen, of leningen die rechtstreeks verband houden met de verwerving, de bouw of ontwikkeling van gekwalificeerde activa worden opgenomen in de kosten van deze activa en worden derhalve niet als financiële lasten opgenomen.

Kapitalisatie van rente is uitgevoerd met behulp van een rente die overeenkomt met de gemiddelde rentevoet van de Groep in 2022. Financiële baten en lasten met betrekking tot financiële activa en passiva zijn verantwoord volgens de effectieve rentemethode.

Tabel 4.2 Financiële baten en lasten

(in EUR mln)

	2022	2021
Financiële baten:		
Rente op effecten, kas en kasequivalenten	22	7
Correcties van de reële waarde en overige financiële baten	15	7
Totaal financiële baten	37	14
Financiële lasten		
Rente op financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	-71	-45
Netto valutaverliezen	-46	-28
Rente op pensioenverplichtingen	-2	-2
Rente toegerekend aan materiële vaste activa	7	7
Correcties van de reële waarde en overige financiële lasten	-5	-7
Totaal financiële lasten	-117	-75
Netto financiële lasten	-80	-61

FINANCIERING

4.2 FINANCIËLE POSTEN



Toegenomen netto rentedragende schuld

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, steeg tot EUR 2.825 miljoen tegen EUR 2.221 miljoen vorig jaar. De stijging van de netto rentedragende schuld werd voornamelijk veroorzaakt door de toename van het netto werkkapitaal.

De pensioenverplichtingen daalden met EUR 84 miljoen tot EUR 161 miljoen. De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, bedroeg EUR 2.986 miljoen tegen EUR 2.466 miljoen vorig jaar. Het nettovermogen van de Britse pensioenregeling bedroeg EUR 16 miljoen, tegen EUR 69 miljoen vorig jaar. Deze activa zijn niet meegenomen in de berekening van de pensioenverplichting, netto rentedragende schuld en de leverage.

De leverage-ratio van Arla bedroeg 3,0, een stijging van 0,4 ten opzichte van vorig jaar. Dit ligt binnen de langetermijndoelstelling van 2,8 tot 3,4.

De gemiddelde looptijd van rentedragende leningen daalde met 0,6 jaar tot 5,2 jaar. De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door nieuwe faciliteiten en gecompenseerd door het verstrijken van de looptijd en het niveau van de netto rentedragende schuld.

De solvabiliteit daalde tot 35%, vergeleken met 37% vorig jaar.

Financiering

De Groep hanteert een gediversifieerde financieringsstrategie om het liquiditeits- en herfinancieringsrisico in evenwicht te houden, met het doel om lage financieringskosten te realiseren. Grote overnames of investeringen worden apart gefinancierd.

Een diverse financieringsstrategie omvat diversificatie van markten, valuta's, instrumenten, banken, kredietverstrekkers en looptijden om een brede toegang tot financiering te waarborgen en ervoor te zorgen dat de Groep onafhankelijk is van één enkele financieringspartner of één enkele markt. Alle financieringsmogelijkheden worden gebenchmarkt ten opzichte van het EURIBOR-tarief

van drie maanden, en derivaten worden toegepast om de valuta's van onze financieringsbehoeften te matchen. Het renteprofiel wordt beheerd met renteswaps die onafhankelijk zijn van de individuele leningen.

De kredietfaciliteiten kennen financiële convenanten inzake eigen vermogen/totaal vermogen en een minimum eigen vermogen, alsmede standaard niet-financiële convenanten. De Groep is in 2022 niet in gebreke geweest m.b.t. leningsovereenkomsten en is alle voorwaarden nagekomen.

Tijdens 2022 waren de belangrijkste financieringsactiviteiten van de groep in de loop van het jaar:

- Verlenging van EUR 400 miljoen ESG-gekoppelde doorlopende multi bank kredietfaciliteit tot 2028
- Vijfjarige obligatie-uitgifte van SEK 1.000 miljoen
- Hypotheek van EUR 200 miljoen met een looptijd van 20 jaar
- Tweejarig overbruggingskrediet, EUR 200 miljoen
- Arla heeft een commercial paper programma in Zweden, uitgedrukt in SEK en EUR. De gemiddelde benutting in 2022 bedroeg EUR 139 miljoen.
- In de loop van het jaar is Arla verkoop- en terugkoopovereenkomsten aangegaan op basis van haar deelnemingen in beursgenoteerde Deense hypotheekobligaties met een AAA-rating. Zie Noot 4.6 voor meer details.

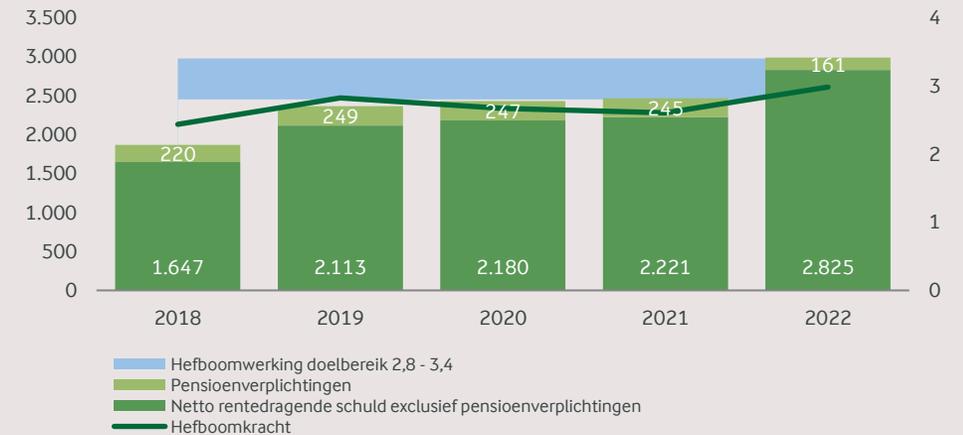
Schuldenlast

3,0

(2021:2,6)

De netto rentedragende schuld bestaat uit kort- en langlopende verplichtingen, onder aftrek van rentedragende activa. De definitie van leverage is de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA, en drukt het vermogen van de Groep uit om rente en aflossingen te betalen. De Groep heeft voor de schuldenlast op de lange termijn een doelstelling tussen 2,8 en 3,4.

Netto rentedragende schuld
(in EUR mln)



FINANCIERING

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Tabel 4.3.a Netto rentedragende schuld

(in EUR mln)	2022	2021
Langlopende leningen	2.640	2.113
Kortlopende leningen	727	644
Effecten en liquide middelen	-538	-531
Overige rentedragende activa	-4	-5
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.825	2.221
Pensioenverplichtingen	161	245
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.986	2.466

Tabel 4.3.b Leningen

(in EUR mln)	2022	2021
Langlopende leningen:		
Uitgegeven obligaties	357	440
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.210	1.021
Bankleningen	918	478
Leaseverplichtingen	155	174
Totaal langlopende leningen:	2.640	2.113
Kortlopende leningen		
Uitgegeven obligaties	133	-
Commercial papers	88	102
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	11	11
Bankleningen	418	456
Leaseverplichtingen	59	59
Overige kortlopende verplichtingen	18	16
Totaal kortlopende leningen	727	644
Totaal rentedragende leningen	3.367	2.757

Tabel 4.3.c Kasstroom, netto rentedragende schuld

(in EUR mln)	Kasstroom		Non-cash mutaties			Veranderingen in reële waarde	31 december
	1 januari	Opgenomen onder financieringsactiviteiten	Investeringen	Herclassificaties	Valutaveranderingen		
2022							
Pensioenverplichtingen	245	-22	-	-	-14	-48	161
Langlopende leningen	2.113	696	49	-190	-32	4	2.640
Kortlopende leningen	644	-100	-	190	-7	-	727
Totaal rentedragende schuld	3.002	574	49	-	-53	-44	3.528
Pensioenbeleggingen	-	-	-	-	-	-	-
Effecten en overige rentedragende activa	-439	1	-	-	-	2	-436
Liquide middelen	-97	-9	-	-	-	-	-106
Netto rentedragende schuld	2.466	566	49	-	-53	-42	2.986

Betalingen van langlopende en kortlopende leningen EUR 596 miljoen (respectievelijk EUR 696 miljoen en EUR -100 miljoen) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (EUR 810 miljoen), en er overige wijzigingen waren in leningen (EUR -143 miljoen) en leasebetalingen (EUR -71 miljoen).

2021

Pensioenverplichtingen	247	-14	-	-	-4	16	245
Langlopende leningen	1.964	-	46	62	24	17	2.113
Kortlopende leningen	766	-48	-	-62	-12	-	644
Totaal rentedragende schuld	2.977	-62	46	-	8	33	3.002
Pensioenbeleggingen	-	-17	-	14	4	-1	-
Effecten en overige rentedragende activa	-424	-12	-	-	-3	-	-439
Liquide middelen	-126	32	-	-	-3	-	-97
Netto rentedragende schuld	2.427	-59	46	14	6	33	2.466

Betalingen van langlopende en kortlopende leningen EUR -48 miljoen (respectievelijk EUR 0 miljoen en EUR -48 miljoen) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (EUR 172 miljoen), en er overige wijzigingen waren in leningen (EUR -147 miljoen) en leasebetalingen (EUR -73 miljoen).

FINANCIERING

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, 31 december 2022
(in EUR mln)



Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, 31 december 2021
(in EUR mln)



Tabel 4.3.d Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen en het effect van afdekking, looptijd

(in EUR mln)	Totaal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Na 2032
2022										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Overig	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
Totaal	2.825	185	707	277	296	172	127	169	277	615
(in EUR mln)	Totaal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Na 2031
2021										
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	-	-	-
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Overig	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
Totaal	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2022
(in EUR mln)



Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2021
(in EUR mln)



Tabel 4.3.e Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen

(in EUR mln)	Totaal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Na 2032
2022										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Overig	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
Totaal	2.825	185	707	277	296	172	127	169	277	615
(in EUR mln)	Totaal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Na 2031
2021										
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	-	-	-
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Overig	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
Totaal	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen voor en na afgeleide financiële instrumenten	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na swap
2022			
DKK	1.046	-	1.046
SEK	606	-538	68
EUR	1.014	183	1.197
GBP	39	355	394
Overig	120	-	120
Totaal	2.825	-	2.825
2021			
DKK	873	-	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Overig	141	-	141
Totaal	2.221	-	2.221



FINANCIERING

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Tabel 4.3.f Renterisico exclusief effect van afdekking

(in EUR mln)	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
2022					
Uitgegeven obligaties:					
Commercial papers	Vast	2,5%	0-1 jaar	88	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	3,7%	0-1 jaar	67	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,5%	0-1 jaar	66	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,6%	2-3 jaar	66	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	3,9%	2-3 jaar	67	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14.01.2026	Variabel	4,0%	3-4 jaar	45	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17.07.2026	Variabel	2,4%	3-4 jaar	134	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14.01.2028	Variabel	4,2%	5-6 jaar	45	Kasstroom
Totaal uitgegeven obligaties		2,8%		578	
Hypothecaire kredietinstellingen:					
Vaste rente	Vast	1,9%	1-2 jaar	125	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	3,0%	0-1 jaar	1.096	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		2,9%		1.221	
Bankleningen:					
Vaste rente	Vast	1,9%	0-1 jaar	377	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	2,9%	0-1 jaar	959	Kasstroom
Totaal bankleningen		2,6%		1.336	
Overige leningen					
Financiële leases	Vast	3,1%	0-20 jaar	214	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,7%	0-1 jaar	18	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,2%		232	

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
2021					
Uitgegeven obligaties:					
Commercial papers	Vast	0,2%	0-1 jaar	102	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	1,1%	1-2 jaar	74	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,5%	1-2 jaar	73	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,6%	2-3 jaar	73	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	0,9%	2-3 jaar	74	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17.07.2026	Variabel	0,6%	4-5 jaar	146	Kasstroom
Totaal uitgegeven obligaties		0,9%		542	
Hypothecaire kredietinstellingen:					
Vaste rente	Vast	0,2%	1-2 jaar	97	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,3%	0-1 jaar	935	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		0,3%		1.032	
Bankleningen:					
Vaste rente	Vast	0,0%	0-1 jaar	390	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,6%	0-1 jaar	544	Kasstroom
Totaal bankleningen		0,4%		934	
Overige leningen					
Financiële leases	Vast	3,2%	0-20 jaar	233	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,4%	0-1 jaar	16	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,2%		249	

FINANCIERING

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden opgenomen op de transactiedatum. De Groep houdt op financiële activa te verantwoorden wanneer de contractuele rechten op de onderliggende kasstromen ophouden te bestaan of worden overgedragen aan de koper van het financiële actief, en alle wezenlijke risico's en vergoedingen in verband met het eigendom zijn overgedragen aan de koper.

Financiële activa en passiva worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt op de balans opgenomen alleen wanneer de Groep een juridisch recht van saldering heeft en van plan is het financiële actief en de verplichting gelijktijdig te salderen of af te wikkelen.

Financiële activa

Financiële activa worden bij de eerste opname geclassificeerd en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, reële waarde via Overig resultaat of reële waarde via de resultatenrekening.

De classificatie van financiële activa bij eerste opname is afhankelijk van de contractuele kasstroomkenmerken van de financiële activa en de wijze waarop deze worden beheerd.

Financiële activa worden, wanneer de Groep voornemens is de contractuele kasstroom te innen, geclassificeerd en gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten.

Financiële activa die deel uitmaken van het liquiditeitsbeheer worden geclassificeerd en tegen reële waarde gewaardeerd via Overig resultaat. Alle andere financiële activa worden geclassificeerd en gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten bestaan uit op korte termijn beschikbare liquide middelen bij banken en deposito's, samen met beursgenoteerde obligaties met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, die een te verwaarlozen risico op waardeverandering hebben en gemakkelijk kunnen worden omgezet in liquide middelen.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat bestaan uit hypothecaire kredietobligaties, die gedeeltelijk overeenkomen met verhoogde hypotheekschuld.

Ze worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. De financiële activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde met correcties in Overig resultaat en cumulatief opgenomen in de reële-waardereserve in het eigen vermogen.

Rentebaten, bijzondere waardeverminderingen en valuta-aanpassingen van schuldinstrumenten worden op doorlopende basis opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten. In verband met de verkoop van financiële activa die tegen reële waarde via Overig resultaat worden geclassificeerd, worden cumulatieve winsten of verliezen, die eerder in de reële-waardereserve waren opgenomen, overgeheveld naar financiële baten en lasten.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening

Effecten die via de resultatenrekening tegen reële waarde zijn geëvalueerd, bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde effecten, die op doorlopende basis worden gevolgd, gemeten en gerapporteerd, overeenkomstig het treasury- en financieringsbeleid van de Groep. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Verplichtingen

Schulden aan hypotheek- en kredietinstellingen, alsmede uitgegeven obligaties, worden gewaardeerd op de transactiedatum bij de eerste opname tegen reële waarde plus transactiekosten. Vervolgens worden de verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, waarbij het verschil tussen de opbrengsten van de lening en de nominale waarde in de resultatenrekening gedurende de verwachte looptijd van de lening wordt verantwoord.

Gekapitaliseerde resterende verplichtingen in verband met leasecontracten worden opgenomen onder passiva, gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten. Overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten. Zie voor meer informatie over pensioenverplichtingen Noot 4.7.

FINANCIERING

4.4 DERIVATEN



Derivaten

De Groep heeft derivatencontracten afgesloten om een stabiele kasstroom veilig te stellen in de komende jaren. De totale waarde steeg met EUR 225 miljoen tot EUR 211 miljoen. De stijging werd veroorzaakt door hogere rentevoeten in 2022, waardoor de toekomstige winsten op renteswaps toenemen. Daarnaast is de valutaverkoop in 2023 afgedekt tegen een hogere koers dan de marktrente eind 2022.

Afdekking van toekomstige kasstromen

De Groep gebruikt termijncontracten om valutarisico's af te dekken op verwachte toekomstige netto omzet en kosten. Renteswaps worden gebruikt om risico's af te dekken van bewegingen in verwachte toekomstige rentebetalingen, terwijl grondstoffen-swaps worden gebruikt voor afdekking van energiekosten.

Reële waarde van afdekkingsinstrumenten die niet kwalificeren voor hedge accounting (financial hedge)

De Groep maakt gebruik van valuta-opties waarmee geprognosticeerde in- en verkopen worden afgedekt. Sommige van deze opties kwalificeren niet voor hedge accounting, en daarom wordt de correctie van de reële waarde rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening.

Valutaswaps worden gebruikt als onderdeel van het dagelijkse liquiditeitsbeheer. Het doel van de valutaswaps is om de timing van de in- en uitstroom van kasstromen in vreemde valuta's te matchen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Derivaten worden vanaf de transactiedatum opgenomen, en in de jaarrekening tegen reële waarde gewaardeerd. Positieve en negatieve reële waarden van derivaten worden verantwoord als afzonderlijke posten op de balans.

Afdekking van reële waarde

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten, die voldoen aan de criteria voor het afdekken van de reële waarde van opgenomen activa en passiva, worden parallel met veranderingen in de waarde van het afgedekte actief verantwoord, of met de afgedekte verplichting voor het gedeelte dat is afgedekt.

Afdekking van kasstromen

Veranderingen in de reële waarde van derivaten die kwalificeren als afdekking van toekomstige kasstromen en die veranderingen in toekomstige kasstromen effectief afdekken, worden opgenomen in Overig resultaat als een reserve voor het afdekken van transacties binnen het eigen vermogen, totdat de afgedekte kasstromen van invloed zijn op de resultatenrekening. De reserve voor afdekkingsinstrumenten binnen het eigen vermogen wordt na belastingen gepresenteerd. De cumulatieve winsten of verliezen uit afdekkingstransacties die in het eigen vermogen zijn opgenomen, worden geherclassificeerd en verantwoord onder dezelfde post als de basiscorrectie voor de afgedekte post.

De cumulatieve waardeverandering die in Overig resultaat wordt verantwoord, wordt overgebracht naar de resultatenrekening zodra de afgedekte kasstromen de resultatenrekening beïnvloeden of waarschijnlijk niet meer zullen worden gerealiseerd. Voor afgeleide financiële instrumenten die niet voldoen aan de criteria voor de classificatie als afdekkingsinstrumenten, worden veranderingen in de reële waarde, zodra zij zich voordoen, opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Tabel 4.4.a Afdekking van de toekomstige kasstroom uit zeer waarschijnlijke geprognosticeerde transacties

(in EUR mln)	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname				
			2023	2024	2025	2026	Na 2026
2022							
Valutacontracten	42	42	42	-	-	-	-
Rentecontracten	132	132	30	27	25	15	35
Grondstofcontracten	37	37	28	8	1	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	211	211	100	35	26	15	35

(in EUR mln)	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname				
			2022	2023	2024	2025	Na 2025
2021							
Valutacontracten	-17	-17	-17	-	-	-	-
Rentecontracten	-24	-24	-8	-6	-	1	-11
Grondstofcontracten	27	27	26	1	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-14	-14	1	-5	-	1	-11

Tabel 4.4.b Waardecorrectie van afdekkingsinstrumenten

(in EUR mln)	2022	2021
Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen	254	12
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	3	3
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	-32	24
Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in Overig resultaat zijn opgenomen	225	39

FINANCIERING

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Tabel 4.5.a Categorieën financiële instrumenten

(in EUR mln)	2022	2021
Derivaten	47	22
Aandelen	7	9
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	54	31
Effecten	432	434
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat	432	434
Valuta-instrumenten	43	2
Rente-instrumenten	96	22
Grondstofinstrumenten	53	28
Derivaten die als afdekkingsinstrumenten worden gebruikt	192	52
Handelsdebiteuren	1.267	1.007
Overige vorderingen	319	285
Liquide middelen	106	97
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	1.692	1.389
Derivaten	19	44
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	19	44
Valuta-instrumenten	1	19
Rente-instrumenten	-	22
Grondstofinstrumenten	16	1
Derivatenverplichtingen die als afdekkingsinstrument worden gebruikt	17	42
Langlopende leningen	2.640	2.113
Kortlopende leningen	727	644
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.597	1.445
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	4.964	4.202

Tabel 4.5.b Hiërarchie van reële waarden - boekwaarde

(in EUR mln)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
2022				
Financiële activa:				
Obligaties	432	-	-	432
Aandelen	7	-	-	7
Derivaten	-	239	-	239
Totaal financiële activa	439	239	-	678
Financiële verplichtingen:				
Uitgegeven obligaties	-	490	-	490
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.221	-	-	1.221
Derivaten	-	36	-	36
Totaal financiële verplichtingen	1.221	526	-	1.747
2021				
Financiële activa:				
Obligaties	434	-	-	434
Aandelen	9	-	-	9
Derivaten	-	74	-	74
Totaal financiële activa	443	74	-	517
Financiële verplichtingen:				
Uitgegeven obligaties	-	440	-	440
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.032	-	-	1.032
Derivaten	-	86	-	86
Totaal financiële verplichtingen	1.032	526	-	1.558

FINANCIERING

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN



Risicobeperking

Methoden en veronderstellingen die worden toegepast bij het bepalen van reële waarden van financiële instrumenten:

Obligaties en aandelen

De reële waarde wordt bepaald aan de hand van de genoteerde prijzen in een actieve markt.

Niet-optiderivaten

De reële waarde wordt berekend met behulp van modellen voor contant gemaakte kasstromen en beschikbare marktgegevens. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Optie-instrumenten

De reële waarde wordt berekend aan de hand van optiemodellen en beschikbare marktgegevens, zoals optievolatiliteit. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Hiërarchie reële waarde

Niveau 1: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van niet-gecorrigeerde genoteerde prijzen in een actieve markt

Niveau 2: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderings technieken en beschikbare marktgegevens

Niveau 3: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderings technieken, en waarneembare zowel als significante niet-waarneembare marktgegevens.

FINANCIERING

4.6 VERKOOP- EN TERUGKOOPREGELINGEN



Verkoop- en terugkoopregelingen

De Groep heeft geïnvesteerd in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties die ten grondslag liggen aan haar hypotheekschuld. Door het aangaan van een koop- en terugkoopregeling voor de hypothecaire obligaties kan de Groep een lagere rente realiseren vergeleken met de huidige marktrente op hypotheekschulden. De hypothecaire obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

De opbrengst van deze obligaties creëren een terugkoopverplichting die is opgenomen in kortlopende leningen.

Naast hypothecaire obligaties houdt de Groep overige effecten aan met een boekwaarde van EUR 43 miljoen.

Tabel 4.6 Overdracht van financiële activa
(in EUR mln)

	Boekwaarde	Nominale waarde	Reële waarde
2022			
Hypothecaire obligaties	379	377	379
Terugkoopverplichting	-370	-369	-370
Netto positie	9	8	9
2021			
Hypothecaire obligaties	398	394	398
Terugkoopverplichting	-385	-387	-385
Netto positie	13	7	13

FINANCIERING

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN



Pensioenverplichtingen

Pensioenbeleggingen en -verplichtingen van de Groep bestaan voornamelijk uit toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

De Groep werkt ook met beschikbare-premieregelingen voor werknemers. Voor deze beschikbare-premieregelingen is de Groep niet onderworpen aan dezelfde beleggings-, rente-, inflatie- of langlevensrisico's als voor de toegezegd-pensioenregelingen. De uitkeringen die werknemers ontvangen, zijn afhankelijk van de betaalde premie, beleggingsrendementen en de vorm van uitkering die bij pensionering wordt gekozen.

Pensioenregelingen in Zweden

De opgenomen netto pensioenverplichting in Zweden bedroeg EUR 144 miljoen op 31 december 2022, een daling van EUR 81 miljoen (36,0%) ten opzichte van het voorgaande jaar. De daling is een weergave van het huidige economische klimaat in Zweden, met als belangrijkste oorzaak de aanzienlijke stijging van de discontovoet in de afgelopen 12 maanden.

Deze pensioenregelingen zijn op premies gebaseerde regelingen, die een toegezegd pensioen bij pensionering garanderen. De fondsbeleggingen zijn juridisch gestructureerd als een trust, en de Groep heeft zeggenschap over de uitvoering van de regelingen en de daaraan gerelateerde beleggingen.

Deze pensioenregelingen omvatten geen element van risicodeling tussen de Groep en de deelnemers aan de regeling.

Pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk

De opgenomen netto pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk bedroeg EUR 16 miljoen op 31 december 2022, een daling van EUR 53 miljoen (76,8%) ten opzichte van het voorgaande jaar.

Net als in Zweden zijn de discontovoeten in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van het huidige economische klimaat aanzienlijk verhoogd, wat de belangrijkste factor is waardoor de pensioenverplichtingen tussen 31 december 2021 en 31 december 2022 met EUR 530 miljoen (36,0%) zijn gedaald. Ondanks de ontwikkelingen in de afgelopen 12 maanden zijn de inflatiehypothesen stabiel gebleven vanwege de lange levensduur van de inflatiehypothesen en het daaruit voortvloeiende effect op de contante waarde van de verplichtingen. De daling van de verplichtingen kan voornamelijk worden toegeschreven aan actuariële verliezen over het jaar van EUR 441 miljoen en negatieve valuta-effecten van EUR 61 miljoen.

Tegelijkertijd hebben moeilijke marktomstandigheden geleid tot een daling van de reële waarde van de fondsbeleggingen met EUR 583 miljoen (37,8%). De daling kan voornamelijk worden toegeschreven aan een negatief rendement op fondsbeleggingen over het jaar van EUR 503 miljoen en negatieve valuta-effecten van EUR 65 miljoen, marginaal gecompenseerd door bijdragen aan het plan van EUR 12 miljoen.

Ondanks het volatiele jaar is het Verenigd Koninkrijk erin geslaagd een netto pensioenpositie te behouden dankzij de door de trustees vastgestelde beleggingsstrategie. De strategie is erop gericht grote schommelingen in de waarde van de activa als gevolg van externe factoren te beperken door bijpassende activa op te nemen in de activaportefeuille. Dit minimaliseert bewegingen in de netto pensioenactivapositie en zorgt voor meer stabiliteit in de pensioenpositie. De gestegen rente heeft in 2022 geresulteerd in een lagere contante waarde van de bruto pensioenverplichtingen. De netto pensioenverplichtingen zijn op hetzelfde niveau gebleven als vorig jaar, door een overeenkomstige waardeaanpassing van de pensioenactivaportefeuille.

Meer details over de beleggingsstrategie zijn te vinden in het hoofdstuk "Fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk".

De toegezegd-pensioenregeling in het VK is een eindloonregeling met gegarandeerde uitkering. De regeling is gesloten voor zowel nieuwe toetreders als toekomstige opbouw. De regeling is een

Tabel 4.7.a Pensioenverplichtingen opgenomen op de balans

(in EUR mln)	Zweden	Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
2022				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	153	943	35	1.131
Reële waarde van fondsbeleggingen	-11	-959	-20	-990
Tekort van gefinancierde regelingen	142	-16	15	141
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	2	4
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	144	-16	17	145
Specificatie van de totale passiva:				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	153	943	35	1.131
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	2	4
Totaal verplichtingen	155	943	37	1.135
Gepresenteerd als:				
Pensioenbeleggingen	-	-16	-	-16
Pensioenverplichtingen	144	-	17	161
Netto pensioenverplichtingen	144	-16	17	145
2021				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	235	1.473	44	1.752
Reële waarde van fondsbeleggingen	-13	-1.542	-26	-1.581
Tekort van gefinancierde regelingen	222	-69	18	171
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	2	5
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	225	-69	20	176
Specificatie van de totale passiva:				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	235	1.473	44	1.752
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	2	5
Totaal verplichtingen	238	1.473	46	1.757
Gepresenteerd als:				
Pensioenbeleggingen	-	-69	-	-69
Pensioenverplichtingen	225	-	20	245
Netto pensioenverplichtingen	225	-69	20	176

FINANCIERING

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

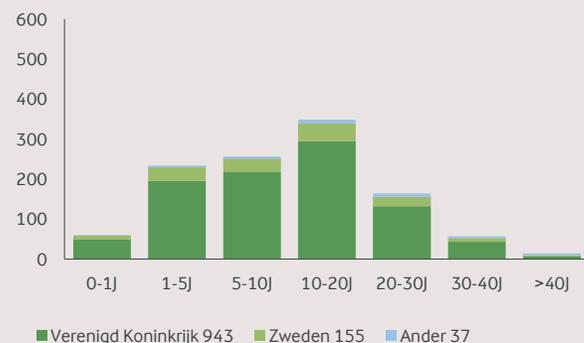
geregistreerde pensioenregeling en de activa worden aangehouden in juridisch gescheiden, door trustee beheerde fondsen. De trustee van de regeling zijn wettelijk verplicht om te handelen in het belang van de deelnemers aan de regeling en tegelijkertijd de regeling te beheren in overeenstemming met het doel waarvoor de trust is opgericht, en zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het investerings-, financierings- en governancebeleid. Een vertegenwoordiger van de Groep woont trusteevergaderingen bij om de visie van de Groep op de investeringsstrategie te geven, maar de uiteindelijke macht ligt bij de trustee.

Werkgeversbijdragen worden vastgesteld op basis van het advies van een onafhankelijke gekwalificeerde actuaar op basis van driejaarlijkse waarderingsonderhandelingen tussen de uitvoerder en Arla, en uiteindelijk goedgekeurd door HRM Pensions Regulator. De meest recente volledige actuariële waardering van de regeling is uitgevoerd per 31 december 2019. De waardering gaf aan dat het plan op de overeengekomen financieringsbasis een tekort van EUR 25 miljoen had.

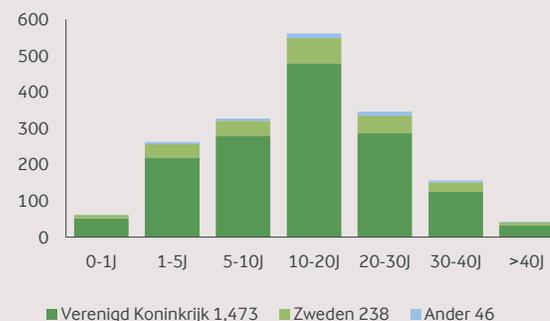
De resultaten van de actuariële waardering 2019 zijn gebruikt en bijgewerkt voor IAS19'-doeleinden (Uitkeringen aan medewerkers) door een gekwalificeerde onafhankelijke actuaar. Het plan stelt de Groep bloot aan inflatierisico, renterisico en marktbeleggingsrisico, alsmede aan langlevensrisico.

Voor andere werknemers bestaan er beschikbare-premieregelingen. Premies worden zowel door Arla als door de werknemer betaald tegen een door Arla bepaald tarief.

Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2022
(in EUR mln)



Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2021
(in EUR mln)



Tabel 4.7.b Ontwikkeling pensioenverplichtingen
(in EUR mln)

	2022	2021
Contante waarde van de verplichtingen per 1 januari	1.757	1.745
Huidige servicekosten	3	5
Rentekosten	31	23
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	-505	-44
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	-6	-
Betaalde uitkeringen	-64	-74
Valuta-aanpassingen	-81	102
Contante waarde van de pensioenverplichtingen per 31 december	1.135	1.757

Tabel 4.7.c Ontwikkeling reële waarde van fondsbeleggingen
(in EUR mln)

	2022	2021
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	1.581	1.538
Herclassificaties	-	-
Rente-inkomsten	29	21
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen (OCI)	-512	-47
Bijdragen aan de regelingen	12	17
Betaalde uitkeringen	-54	-60
Administratieve uitgaven	-	-
Valuta-aanpassingen	-66	112
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	990	1.581
Werkelijke rendement op fondsbeleggingen:		
Berekende rentebaten	29	21
Rendement exclusief berekende rente	-512	-47
Werkelijk rendement	-483	-26

De Groep verwacht in 2023 EUR 21 miljoen bij te dragen aan de fondsbeleggingen en EUR 78 miljoen in 2024-2027.

FINANCIERING

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Tabel 4.7.d Specificatie van fondsbeleggingen

(in EUR mln)	2022	%	2021	%
Verplichting hedgeportefeuille	269	27	289	18
Lijfrentepolissen	221	22	321	20
Schuldtitels	216	22	440	28
Vastgoed	117	12	134	8
Infrastructuur	81	8	74	5
Overige activa	75	8	103	7
Obligaties	9	1	168	11
Aandeleninstrumenten	1	0	52	3
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	989	100	1.581	100



Fondsbeleggingen

Fondsbeleggingen genereren rendementen die worden gebruikt om aan de verplichtingen van de regelingen te voldoen. Ze zijn niet noodzakelijkerwijs bedoeld om op korte termijn te worden gerealiseerd. De trustees beleggen in verschillende categorieën activa en met verschillende allocaties tussen die categorieën, volgens de beleggingsprincipes van de regeling.

Momenteel is de beleggingsstrategie van de regelingen het handhaven van een evenwicht tussen groeiactiva (onroerend goed en infrastructuur), inkomensgenererende activa (bestaande uit kredietbeleggingen en bedrijfsobligaties) en matching assets (bestaande uit een passiva-afdekkingsportefeuille en een buy-in beleid voor jaarlijkse uitkeringen), waarbij het zwaartepunt bij matching assets ligt. Er zijn geen directe investeringen in de Groep.

Een deel van de beleggingsdoelstelling is het minimaliseren van schommelingen in de financieringsniveaus van de regeling als gevolg van veranderingen in de waarde van de verplichtingen. Dit wordt voornamelijk bereikt met behulp van een Liability Driven Investment (LDI) -portefeuille, waarvan het belangrijkste doel is om bewegingen in de waarde van de activa af te stemmen op

bewegingen in de verplichtingen die zijn veroorzaakt door veranderingen in de marktomstandigheden. De regeling heeft een afdekking die de meerderheid van de rente- en inflatiebewegingen dekt, zoals gemeten op basis van de financieringsveronderstellingen van de trustees die een disconteringsvoet gebruiken die is afgeleid van de rendementen op staatsobligaties.

LDI betreft vooral het gebruik van staatsobligaties. Er wordt ook gebruik gemaakt van derivaten zoals rente- en inflatieswaps. Er zijn geen annuïteiten of langlevenswaps in de LDI-portefeuilles. De waarde van de LDI-activa wordt bepaald op basis van de meest recente marktbedrijfs voor de onderliggende beleggingen, die dagelijks op liquide markten worden verhandeld.

Tabel 4.7.e Veronderstellingen voor de actuariële berekeningen

%	2022	2021
Aannames t.a.v. disconteringsvoeten		
Rekenrente Zweden	4,0	1,7
Rekenrente Verenigd Koninkrijk	4,9	1,9
Aannames t.a.v. inflatie		
Inflatie (CPI) Zweden	2,0	2,1
Inflatie (CPI) Verenigd Koninkrijk	2,6	2,7
Aannames over sterfte		
Levensverwachting in jaren op 65-jarige leeftijd:		
Man in het Verenigd Koninkrijk	21,0	21,0
Vrouw in het Verenigd Koninkrijk	23,0	23,0
Man in Zweden	22,0	22,0
Vrouw in Zweden	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Gevoeligheid van pensioenverplichtingen voor belangrijke aannames

(in EUR mln)	2022	2022	2021	2021
Effect op pensioenverplichtingen per 31 december	+	-	+	-
Rekenrente +/- 10 basispunten	-14	14	-26	26
Verwachte salarisverhogingen +/- 10 basispunten	1	-1	2	-2
Levensverwachting +/- 1 jaar	36	-36	82	-82
Inflatie +/- 10 basispunten	8	-8	16	-16

FINANCIERING

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Tabel 4.7.g Belasting verantwoord in de resultatenrekening
(in EUR mln)

	2022	2021
Huidige servicekosten	3	5
Administratieve kosten	-	-
Inperkingen en schikkingen	-	-
Verantwoorde personeelskosten	3	5
Rentelast op pensioenverplichtingen	31	23
Rentebaten op fondsbeleggingen	-29	-21
Verantwoord als financiële kosten	2	2
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	5	7

Tabel 4.7.h Verantwoord in Overig resultaat
(in EUR mln)

	2022	2021
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	505	44
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	6	-
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	-512	-47
Totaal bedrag verantwoord in Overig resultaat	-1	-3



Grondslagen voor de financiële verslaggeving Pensioenverplichtingen en soortgelijke kortlopende verplichtingen

De Groep heeft overeenkomsten voor pensioenen gesloten met een aanzienlijk aantal huidige en voormalige werknemers. Deze overeenkomsten na pensionering hebben de vorm van beschikbare premieregelingen en toegezegd-pensioenregelingen.

Beschikbare premieregelingen

Voor beschikbare premieregelingen betaalt de Groep vaste premies aan onafhankelijke pensioenmaatschappijen. De Groep is niet verplicht om aanvullende betalingen te verrichten die verder gaan dan deze vaste betalingen, en het risico ten aanzien van de waarde van de pensioenregeling (positief of negatief) berust dus bij de deelnemers aan de regeling, en niet bij de Groep. De bedragen die verschuldigd zijn aan premies t.b.v. beschikbare premieregelingen worden in de resultatenrekening als kosten opgenomen.

Toegezegd-pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen worden gekenmerkt door de verplichting van de Groep om specifieke betalingen te doen vanaf de datum waarop de deelnemer van de regeling met pensioen gaat, afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal dienstjaren en het eindsalaris van de deelnemer. De Groep staat bloot aan de risico's en winsten die kunnen voortvloeien uit de onzekerheid of het rendement op de activa voldoende is om te voldoen aan de pensioenverplichtingen, die worden beïnvloed door aannames over het sterftcijfer en inflatie.

De nettoverplichting van de Groep is het bedrag dat op de balans is opgenomen als pensioenverplichting.

De netto verplichting wordt voor elke toegezegd-pensioenregeling afzonderlijk berekend. De netto verplichting is het bedrag van de toekomstige pensioenuitkeringen die werknemers in lopende en voorgaande perioden hebben verdiend (d.w.z. de verplichting voor pensioenbetalingen voor het gedeelte van het geschatte eindsalaris van de werknemer dat op de balansdatum is verdiend) contant gemaakt (de verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen), minus de reële waarde van beleggingen die afzonderlijk van de Groep in een fonds worden aangehouden.

De Groep maakt gebruik van gekwalificeerde actuarissen om jaarlijks de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen te berekenen met behulp van de 'projected unit credit' methode.

Het balansbedrag van de netto verplichting wordt beïnvloed door herberekening, waaronder het effect van wijzigingen in aannames die worden gebruikt om de toekomstige verplichting (actuariële winsten en verliezen) en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) te berekenen. Herberekeningen worden verantwoord onder Overig resultaat.

De rentekosten voor de periode worden berekend aan de hand van het disconteringspercentage dat wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van de verslagperiode te berekenen die op de boekwaarde van de netto verplichting wordt toegepast, rekening houdend met wijzigingen die voortvloeien uit premies en uitkeringen. De netto rentekosten en overige lasten in verband met toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in de resultatenrekening. De netto verplichting heeft voornamelijk betrekking op toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.



Onzekerheden en schattingen

De verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt beoordeeld op basis van een aantal aannames, waaronder disconteringspercentages, inflatiecijfers, salarisgroei en sterfte. Een klein verschil in werkelijke variabelen in vergelijking met aannames en eventuele wijzigingen in aannames kan een aanzienlijke invloed hebben op de boekwaarde van de netto verplichting.

OVERIGE

5.1 BELASTINGEN



Lopende en latente belasting Belasting in de resultatenrekening

De te betalen winstbelasting daalde tot EUR 49 miljoen in vergelijking met EUR 61 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van een daling van uitgestelde belastingen.

Het effectieve belastingtarief daalde tot 10,9 procent in vergelijking met 15,0 procent vorig jaar, voornamelijk door een hoger aandeel van het resultaat gerealiseerd door ondernemingen die onderworpen zijn aan coöperatieve belastingheffing.

Winstbelasting over het verslagjaar

De lasten uit hoofde van de huidige winstbelastingen daalden tot EUR 42 miljoen in vergelijking met EUR 44 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van aanpassingen van de lopende belastingen van voorgaande jaren, gedeeltelijk gecompenseerd door hogere vennootschapsbelastingkosten over het jaar.

Latente belasting

De kosten in de winst- en verliesrekening in verband met aanpassingen van latente belastingen bedroegen EUR 7 miljoen, een daling van EUR 10 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Vorig jaar werd negatief beïnvloed door een aanpassing van het belastingtarief in het Verenigd Koninkrijk.

De netto latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 64 miljoen, een stijging van EUR 21 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De stijging werd voornamelijk veroorzaakt door latente belastingkosten uit financiële instrumenten die in de totaalresultaten zijn opgenomen.

Tabel 5.1.a Belasting verantwoord in de resultatenrekening
(in EUR mln)

	2022	2021
Winstbelasting over het verslagjaar		
Winstbelasting over het boekjaar betreffende:		
Coöperatieve belasting	10	10
Vennootschapsbelasting	31	28
Correctie wegens te betalen belasting over voorgaande jaren	1	6
Totaal winstbelasting over het lopende jaar	42	44
Latente belasting		
Wijziging van de latente belasting gedurende het jaar	16	10
Correctie wegens latente belasting over voorgaande jaren	-9	-4
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	-	11
Totaal latente belastingsschulden	7	17
Totaal belastinguitgaven in de resultatenrekening	49	61

Tabel 5.1.b Berekening van het effectieve belastingtarief
(in EUR mln)

	2022		2021	
Winst vóór belastingen		449		407
Belasting waarop het wettelijk Deense tarief voor de vennootschapsbelasting van toepassing is	22,0%	99	22,0%	89
Effect van de belastingtarieven in andere jurisdicties	-2,8%	-13	-2,0%	-8
Effect van vennootschappen waarop coöperatieve belastingheffing van toepassing is	-7,7%	-34	-4,9%	-20
Belastingvrije winst, verminderd met niet-aftekbare kosten	-0,6%	-3	-1,5%	-6
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	0,0%	-	2,7%	11
Correctie van te betalen belasting over voorgaande jaren	-0,8%	-4	0,5%	2
Opname van voorheen niet-opgenomen fiscale verliezen	-1,0%	-4	0,0%	-
Verliezen van het lopende jaar waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen	0,3%	1	0,0%	-
Overige correcties	1,5%	7	-1,8%	-7
Totaal	10,9%	49	15,0%	61

De bruto latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 86 miljoen en hebben voornamelijk betrekking op tijdelijke verschillen in voorzieningen, pensioenverplichtingen en andere verplichtingen, financiële activa en andere posten. Deze werden deels gecompenseerd door latente belastingvorderingen ter waarde van EUR 22 miljoen in verband met materiële vaste activa en verrekenbare fiscale verliezen.

De Groep verantwoordt latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, wanneer de directie oordeelt dat de fiscale vorderingen binnen afzienbare tijd kunnen worden gebruikt door deze te compenseren met de belastbare winst. De beoordeling wordt voortdurend uitgevoerd en is gebaseerd op de budgetten en businessplannen voor de komende jaren.

De Groep heeft latente belastingvorderingen opgenomen voor compensabele fiscale verliezen ter waarde van EUR 9 miljoen. De niet-opgenomen latente belastingvorderingen bedroegen EUR 32 miljoen, evenveel als vorig jaar. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op naar de toekomst verschoven belastingverliezen.

OVERIGE

5.1 BELASTINGEN

Tabel 5.1.c. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
(in EUR mln)

	2022	2021
Netto latente belastingverplichting per 1 januari	-43	-35
Latente belasting verantwoord in de resultatenrekening	-7	-6
Latente belasting verantwoord in Overig resultaat	-17	9
Effect van de wijziging van belastingtarieven	-	-11
Valuta-aanpassingen	3	-
Netto latente belastingverplichting per 31 december	-64	-43
Latente belasting door bruto tijdelijk verschil		
Immateriële activa	-6	-7
Materiële vaste activa	22	29
Voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige activa	-51	-33
Nog te compenseren verliezen	9	7
Overig	-38	-39
Totaal latente belasting door bruto tijdelijk verschil	-64	-43
Opgenomen in de balans als:		
Latente belastingvorderingen	22	21
Latente belastingverplichtingen	-86	-64
Totaal	-64	-43



Grondslagen voor de financiële verslaggeving Belasting in de resultatenrekening

De belastingpost in de resultatenrekening omvat de belasting over het boekjaar en aanpassingen in de latente belasting. De belasting wordt opgenomen in de resultatenrekening, behalve voor zover deze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie, of posten (baten of lasten) die rechtstreeks in Overig resultaat zijn opgenomen.

Belasting over het boekjaar

De belasting over het verslagjaar wordt berekend op basis van belastingwetgeving voor entiteiten in de Groep waarop coöperatieve of vennootschapsbelasting van toepassing is. Coöperatieve belastingen zijn gebaseerd op het kapitaal van de coöperatie, terwijl de vennootschapsbelasting wordt vastgesteld op basis van de belastbare winst van de vennootschap over het boekjaar. De belastingverplichtingen over het boekjaar omvatten de verwachte verschuldigde belasting/vordering over de belastbare winst of het verlies van het jaar, eventuele correcties van de verschuldigde of te ontvangen belasting m.b.t. voorgaande jaren en voor de belasting die vooruit is betaald. De belastingverplichtingen over het boekjaar worden vermeld als onderdeel van overige kortlopende verplichtingen.

Latente belasting

Latente belasting wordt berekend volgens de balansverplichtingsmethode voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastinggrondslag van activa en passiva en de boekwaarde daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Latente belasting wordt echter niet verantwoord op tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill of die zich voordoen op de overnamedatum van een actief of verplichting zonder dat dit gevolgen heeft voor de winst of het verlies van het jaar of de belastbare winst, met uitzondering van die welke voortvloeien uit fusie- en overname-activiteiten.

Latente belasting wordt bepaald met de toepassing van belastingtarieven (en wetten) die aan het einde van de verslagperiode van kracht of in hoofdzaak vastgesteld zijn, en die naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de daarmee verband houdende latente belastingvordering wordt gerealiseerd of latente belastingverplichting wordt vereffend. Wijzigingen in latente belastingvorderingen en -verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het belastingtarief worden verantwoord in de resultatenrekening, met uitzondering van posten die worden verantwoord in Overig resultaat.

Latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, worden opgenomen onder overige vaste activa tegen de waarde waartegen zij naar verwachting zullen worden gebruikt, hetzij door saldering met de belasting over toekomstige winsten, hetzij door compensatie met de te betalen latente belasting door vennootschappen binnen dezelfde fiscale eenheid of jurisdictie.



Onzekerheden en schattingen Latente belasting

Latente belasting weerspiegelt beoordelingen van de daadwerkelijke toekomstige belasting die verschuldigd is over posten in de jaarrekening, rekening houdend met timing en waarschijnlijkheid. Deze schattingen weerspiegelen ook de verwachtingen over toekomstige belastbare winsten. De daadwerkelijke toekomstige belastingen kunnen afwijken van deze schattingen als gevolg van wijzigingen in de verwachtingen met betrekking tot toekomstige belastbare winsten, toekomstige wettelijke wijzigingen in de winstbelasting of het resultaat van de definitieve beoordeling door de belastingdienst van de belastingaangiften van de Groep. De opname van een latente belastingvordering hangt ook af van een beoordeling van het toekomstige gebruik van het actief.

OVERIGE

5.2 VOORZIENINGEN



Voorzieningen

De voorzieningen bedroegen EUR 48 miljoen in 2022, tegen EUR 42 miljoen euro vorig jaar. Voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op voorzieningen voor verzekeringsincidenten die zich hebben voorgedaan, maar nog niet zijn vereffend.



Onzekerheden en schattingen

Voorzieningen houden in het bijzonder verband met schattingen van de verzekeringsvoorzieningen. Verzekeringsvoorzieningen worden beoordeeld op basis van historische gegevens, onder andere over het aantal verzekeringsincidenten en de daarmee samenhangende kosten. Ook het effect en de omvang van problematische contracten wordt geschat.

Tabel 5.2 Voorzieningen

(in EUR mln)	Verzekeringsvoorzieningen	Herstructureeringsvoorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2022	Totaal 2021
Voorzieningen per 1 januari	14	3	25	42	46
Nieuwe voorzieningen in de loop van het jaar	7	1	-	8	10
Reserveringen	-	-	-1	-1	-
Gebruikt gedurende het jaar	-	-	-1	-1	-14
Voorzieningen per 31 december	21	4	23	48	42
Langlopende voorzieningen	7	-	21	28	24
Huidige voorzieningen	14	4	2	20	18
Voorzieningen per 31 december	21	4	23	48	42

OVERIGE

5.3 VERGOEDINGEN AAN ACCOUNTANTS, BENOEMD DOOR DE BOARD OF REPRESENTATIVES

Vergoedingen betaald aan EY

Tabel 5.3 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives (in EUR mln)

	2022	2021
Wettelijke controle	1,7	1,6
Overige assurance-opdrachten	0,4	0,3
Fiscaal advies	0,3	0,4
Overige diensten	0,3	0,5
Totaal vergoedingen aan accountants	2,7	2,8

OVERIGE

5.4 BELONING VAN HET MANAGEMENT EN TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN



Aan het management betaalde bezoldiging

De vergoeding van de 19 geregistreerde leden van de Board of Directors (BoD) wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives. De bezoldiging van de Board of Directors is in 2022 voor het laatst aangepast. De beginselen die op de bezoldiging van de Board of Directors van toepassing zijn, worden beschreven op pagina 63. Leden van de BoD worden betaald voor melkleveringen aan Arla Foods amba, in overeenstemming met dezelfde voorwaarden die gelden voor de andere eigenaren. Op dezelfde manier worden individuele kapitaalinstrumenten aan de BoD uitgegeven onder dezelfde voorwaarden die gelden voor andere eigenaren.

De Executive Board bestaat uit Chief Executive Officer Peder Tuborgh en Chief Commercial Officer, Europe, Peter Giørtz-Carlson. De beginselen die worden toegepast bij de bezoldiging van de Executive Board worden beschreven op pagina 63.

Tabel 5.4.a Bezoldiging van het management

(in EUR mln)	2022	2021
Board of Directors		
Lonen, salarissen en beloning	1,6	1,3
Totaal	1,6	1,3
Executive Board		
Vaste bezoldiging	2,5	2,4
Pensioen	0,4	0,3
Kortlopende variabele bonussen	0,5	0,8
Langlopende variabele bonussen	0,8	2,9
Totaal	4,2	6,4

De bovenstaande tabel omvat opgebouwde bedragen die betrekking hebben op de respectieve verslagperiode. Dit bedrag is gebaseerd op gerapporteerde kerncijfers samen met schattingen van de prestaties in vergelijking met concurrenten, waardoor de uiteindelijke toekomstige beloning kan afwijken.

Tabel 5.4.b Transacties met de Board of Directors

(in EUR mln)	2022	2021
Aankoop van rauwe melk	36,2	27,4
Halfjaarlijkse nabetaling	0,3	-
Aanvullende betaling over voorgaande jaren	1,1	1,4
Totaal	37,6	28,8
Niet-afgewikkelde melkleveringen in handelscrediteuren en overige schulden	1,4	2,6
Individuele kapitaalinstrumenten	2,6	2,9
Totaal	4,0	5,5



OVERIGE

5.5 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN, VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN PASSIVA



Contractuele verplichtingen en toezeggingen

De contractuele verplichtingen en toezeggingen van Arla bedroegen EUR 293 miljoen, tegen EUR 370 miljoen vorig jaar. De ontwikkeling werd veroorzaakt door een afname van de zekerheids- en garantieverplichtingen en toegenomen verplichtingen in verband met overeenkomsten voor de aankoop van materiële vaste activa.

Contractuele verplichtingen en verbintenissen bestonden uit borg- en garantieverplichtingen, IT-licenties, kortlopende leases, leases met een lage waarde en verbintenissen met betrekking tot koopovereenkomsten voor materiële vaste activa.

De Groep heeft op grond van de Deense hypotheekwet als zekerheid voor hypotheekschuld garantie op onroerend goed gesteld met een nominale waarde van EUR 1.229 miljoen, tegen EUR 1.040 miljoen vorig jaar.

De Groep is partij bij een klein aantal rechtszaken, geschillen en andere claims. Het management is van mening dat de uitkomsten hiervan geen materiële invloed zullen hebben op de financiële positie van de Groep die verder gaat dan wat reeds in de jaarrekening is verantwoord.

OVERIGE

5.6 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM



Opeenvolgende gebeurtenissen

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een materieel effect op de jaarrekening.

OVERIGE

5.7 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie, alsmede aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening voor grote ondernemingen van type C. Arla is geen entiteit van algemeen belang binnen de EU, aangezien de Groep geen schuldinstrumenten heeft die op een gereguleerde EU-markt worden verhandeld. De geconsolideerde jaarrekening is op 8 februari 2023 goedgekeurd voor publicatie door de Board of Directors van de onderneming en op 22 februari 2023 ter goedkeuring voorgelegd aan de Board of Representatives.

De functionele valuta van het moederbedrijf is DKK. De presentatieve valuta van het moederbedrijf en van de Groep is EUR.

Deze jaarrekening is opgesteld in miljoenen EUR met afrondingen.

Geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld als een samenvoeging van de jaarrekening van de moedermaatschappij en die van de afzonderlijke dochterondernemingen, in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep. Omzet, kosten, activa en passiva, samen met posten die zijn opgenomen in het eigen vermogen van dochterondernemingen, worden per regel samengevoegd en gepresenteerd. Aandelenbelangen, saldi en transacties binnen de Groep, alsmede niet-gerealiseerde baten en lasten die voortvloeien uit transacties tussen Arla-bedrijven worden geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening omvat Arla Foods ambu (moedermaatschappij) en de dochterondernemingen waarin de moedermaatschappij direct of indirect meer dan 50 procent van de stemrechten in handen heeft, of anderszins zeggenschap heeft om voordelen te behalen uit haar activiteiten. Entiteiten waarin de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent via een contractuele overeenkomst, worden als joint ventures beschouwd. Entiteiten waarin de Groep een belangrijke, maar geen controlerende invloed uitoefent, worden beschouwd als deelnemingen. Een

belangrijke invloed wordt gewoonlijk verkregen wanneer de Groep het directe of indirecte bezit van of de beschikking heeft over meer dan 20 procent, maar minder dan 50 procent, van de stemrechten in een entiteit.

Niet-gerealiseerde winsten als gevolg van transacties met joint ventures of deelnemingen, d.w.z. winsten uit verkopen aan joint ventures of deelnemingen en waarbij de klant betaalt met middelen die gedeeltelijk eigendom zijn van de Groep, worden geëlimineerd tegen de boekwaarde van de investering in verhouding tot het belang van de Groep in de onderneming. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor bijzondere waardevermindering.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van bepaalde posten met alternatieve meetgrondslagen, die in deze grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen.

Omrekening van transacties en monetaire posten in vreemde valuta

Voor elke rapportage-entiteit in de Groep wordt een functionele valuta bepaald, zijnde de valuta die wordt gebruikt in de primaire economische omgeving waar de entiteit actief is. Wanneer een rapporterende entiteit transacties uitvoert in een vreemde valuta, registreert zij de transactie in haar functionele valuta met behulp van de transactiedatumkoers. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta met behulp van de wisselkoers die van toepassing is op de rapportagedatum. Valutaverschillen worden verantwoord in de resultatenrekening onder financiële posten. Niet-monetaire posten, bijvoorbeeld materiële vaste activa die worden gewaardeerd op basis van historische kosten in een vreemde valuta, worden bij de eerste opname in de functionele valuta omgerekend.

Omrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en passiva van geconsolideerde entiteiten, inclusief het aandeel in de netto activa en goodwill van joint ventures en

deelnemingen met een andere functionele valuta dan EUR, worden omgerekend in euro's aan de hand van de wisselkoers die geldt aan het einde van het jaar. De omzet, kosten en het aandeel in de resultaten van het boekjaar worden omgerekend in euro's met behulp van de gemiddelde maandelijkse wisselkoers als die niet wezenlijk verschilt van de koers op de datum van transactie. Wisselkoersverschillen worden opgenomen in Overig resultaat en geaccumuleerd in de omrekeningsreserve.

Bij gedeeltelijke afstoting van deelnemingen en joint ventures wordt het betreffende evenredige bedrag van de cumulatieve valuta-aanpassingsreserve overgeboekt naar de resultaten van het boekjaar, samen met eventuele winsten of verliezen in verband met de desinvestering. Eventuele terugbetaling van het uitstaande saldo dat als onderdeel van de netto investering wordt beschouwd, wordt op zichzelf niet beschouwd als een gedeeltelijke afstoting van de dochteronderneming.

Implementatie van nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden

De Groep heeft vanaf 2022 alle nieuwe standaarden en interpretaties geïmplementeerd die effectief zijn in de EU.

Toekomstige implementaties

De IASB heeft een aantal nieuwe of gewijzigde en herziene accountingstandaarden en -interpretaties uitgegeven die nog niet in werking zijn getreden. Arla zal deze nieuwe standaarden implementeren wanneer ze verplicht worden. Daar wordt geen materiële impact van verwacht.



OVERIGE

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel Groep in ei- gen ver- mogen		Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%	Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Finance Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	33
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100	Arla Foods Hatfield Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Yeo Valley Dairies Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100	Arla Foods Cheese Company Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Ingredients UK Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinië	USD	100	MV Ingredients Limited *	Verenigd Koninkrijk	GBP	50
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100	Arla Foods UK Property Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Foods B.V.	Nederland	EUR	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100	Arla Foods Comércio. Importação e Exportação de Productos Alimenticios Ltda.	Brazilië	BRL	100
Arla Foods Holding A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Ltd.	Saoedi-Arabië	SAR	75
Arla Foods W.L.L.	Bahrein	BHD	100	AF A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Finance A/S	Denemarken	DKK	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finland	EUR	60	Kingdom Food Products ApS	Denemarken	DKK	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50	Arla Foods Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods International A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla DP Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Investments A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods UK plc	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Arla Foods GP Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Tholstrup Cheese A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Limited Partnership	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Belgien AG	België	EUR	100



OVERIGE

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel Groep in ei- gen ver- mogen		Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%	Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Foods Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Arla CoAr Holding GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Foods Production LLC	Verenigde Staten	USD	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Duitsland	EUR	50	Arla Foods Transport LLC	Verenigde Staten	USD	100
Arla Biolac Holding GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Foods Deutschland GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company LLC	Koeweit	KWD	49	Arla Foods Verwaltungs GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Kallassi Foods Libanon S.A.L.	Libanon	LBP	50	Dofo Cheese Eksport K/S °	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40	Dofo Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100	Aktieselskabet J. Hansen	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Maleisië	MYR	100	J.P. Hansen USA Incorporated	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Corporation	Filippijnen	PHP	100	AFI Partner ApS	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100	Andelssmør A.m.b.a.	Denemarken	DKK	98
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods AS	Noorwegen	NOK	100
Arla Global Development Company B.V.	Nigeria	NGN	99	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods FZE	Verenigde Arabische Emiraten	AED	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51	Arla Foods Hellas S.A.	Griekenland	EUR	100
Arla Foods AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Gelfeortens AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Duitsland	EUR	100
Årets Kock Aktiebolag	Zweden	SEK	67	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australië	AUD	51
Arla Foods Rusland Holding AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
				Arla Foods S.A.	Spanje	EUR	100



OVERIGE

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrijk	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominicaanse Republiek	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Verenigde Arabische Emiraten	AED	49
Arla National Food Products Bedrijf LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Marygold Trading K/S °	Denemarken	DKK	100
Mejeriforeningen	Denemarken	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited **	Britse Maagdeneilanden	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Zweden	SEK	75
Svensk Mjök AB	Zweden	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Zweden	SEK	24
Jörd International A/S	Denemarken	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Denemarken	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Zweden	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Denemarken	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesië	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Denemarken	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS **	Denemarken	DKK	25

* Joint ventures

** Deelnemingen

° Overeenkomstig artikel 5 van de Deense wet inzake jaarrekeningen stelt het bedrijf geen wettelijk verslag op. Daarnaast bezit de Groep een aantal entiteiten zonder wezenlijke commerciële activiteiten.

Jaarrekening van de moedermaatschappij

Op grond van artikel 149 van de Deense wet op de jaarrekening vormt deze geconsolideerde jaarrekening een onderdeel van het volledige jaarverslag van Arla. Om dit verslag overzichtelijker en gebruiksvriendelijker te maken, publiceren we de geconsolideerde jaarrekening zonder de jaarrekening van de moedermaatschappij, Arla Foods amba. Het jaarverslag van de moedermaatschappij is een integraal onderdeel van het volledige jaarverslag en is beschikbaar op www.arlafoods.com. Winstdeling en nabetalingen van de moedermaatschappij worden uiteengezet in het hoofdstuk over het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Het volledige jaarverslag omvat de verklaring van de Board of Directors en de Executive Board, alsmede de verklaring van de onafhankelijke accountant.



VERKLARING VAN DE BOARD OF DIRECTORS EN DE EXECUTIVE BOARD

Vandaag hebben de Board of Directors en de Executive Board het jaarverslag van Arla Foods amba voor het boekjaar 2022 besproken en goedgekeurd. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld geven van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij per 31 december 2022 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de Groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2022.

Naar onze mening geeft het Management Review van het jaarverslag (van pagina 4 tot 65) een getrouw beeld van de ontwikkelingen van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij, de activiteiten, financiële zaken, de resultaten over het afgelopen jaar en de kasstroom, alsook een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de Groep en de moedermaatschappij.

De geconsolideerde milieu-, sociale en governanceverklaring van Arla is opgesteld in overeenstemming met de ESG-boekhoudprincipes van Arla. Naar onze mening geven zij een getrouw beeld en een evenwichtige en redelijke voorstelling van de prestaties van de groep op milieu-, sociaal en bestuursgebied, overeenkomstig deze principes.

Wij bevelen hierbij het jaarverslag aan ter goedkeuring door de Board of Representatives.

Aarhus, 8 februari 2023

Peder Tuborgh
CEO

Anders Olsson

Florence Rollet

Inger-Lise Sjöström

Marita Wolf

Steen Nørgaard Madsen

Peter Giørtz-Carlson
COO

Arthur Fearnall

Grant Cathcart

Johnnie Russell

Nana Bule

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter

Bjørn Jepsen

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

René Lund Hansen

Manfred Graff
Vice-voorzitter

Daniel Halmsjö

Ib Bjerglund Nielsen

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT

AAN DE EIGENAREN VAN ARLA FOODS AMBA

Verklaring

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij van Arla Foods amba voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2022 gecontroleerd, waaronder een resultatenrekening, een overzicht van het totaalresultaat, een balans, een mutatie-overzicht eigen vermogen, een kasstroomoverzicht en toelichtingen, inclusief de grondslagen voor financiële verslaglegging voor de Groep en de moedermaatschappij. De geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Naar ons oordeel geven de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij op 31 december 2022 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de Groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2022, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Basis voor onze verklaring

We hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor accountantscontrole (ISAs) en aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken. Onze verantwoordelijkheden uit hoofde van deze standaarden en eisen worden verder beschreven in de paragraaf 'Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij' (hierna gezamenlijk aangeduid als 'de jaarrekening') van ons verslag. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor onze verklaring.

Onafhankelijkheid

Wij fungeren onafhankelijk van de Groep, in overeenstemming met de Gedragscode van de International Ethics Standards Board for Professional Accountants (IESBA Code) en de aanvullende ethische eisen die van toepassing zijn in Denemarken, en we hebben aan onze andere ethische verantwoordelijkheden voldaan in overeenstemming met deze regels en vereisten.

Verklaring over de Management Review

Het management is verantwoordelijk voor de Management Review.

Ons oordeel over de jaarrekening heeft geen betrekking op de Management Review, en wij brengen daarover geen enkele conclusie over de zekerheid ervan uit.

In verband met onze controle van de jaarrekening is het onze verantwoordelijkheid om de Management Review te lezen en daarbij na te gaan of dit verslag wezenlijk onverenigbaar is met de jaarrekening of met de door ons tijdens de controle verkregen kennis of anderszins wezenlijk verkeerd lijkt te zijn weergegeven.

Bovendien is het onze verantwoordelijkheid om na te gaan of de Management Review de informatie bevat die vereist is krachtens de Deense wet op de jaarrekening.

Op basis van onze procedures concluderen we dat de Management Review in overeenstemming is met de jaarrekening en is opgesteld in overeenstemming met de eisen van de Deense wet op de jaarrekening. We hebben geen afwijkingen van materieel belang vastgesteld in de Management Review.

Verantwoordelijkheden van het management voor de jaarrekening

Het management is verantwoordelijk voor de opstelling van geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij die een getrouw beeld geven in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en de aanvullende eisen op grond van de Deense wet op de jaarrekening, alsmede voor de interne controle die het management noodzakelijk acht voor de opstelling van een jaarrekening die geen significante onjuistheden als gevolg van fraude of fouten bevat.

Bij het opstellen van de jaarrekening is het management ervoor verantwoordelijk te beoordelen of de Groep en de moedermaatschappij de continuïteit kunnen waarborgen, door, voor zover van toepassing, openbaarmaking van daaraan gerelateerde informatie en gebruikmaking van de continuïteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, tenzij het management voornemens is om de Groep of de moedermaatschappij op te heffen of hun activiteiten te beëindigen, of als er geen realistisch alternatief bestaat.

Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de jaarrekening

Ons doel is om redelijke zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijkingen bevat van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten, alsook om een accountantsverslag met ons oordeel te verstrekken. Redelijke zekerheid biedt een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat in een controle die is uitgevoerd in overeenstemming met ISAs en aanvullende Deense eisen eventuele afwijkingen van materieel belang altijd opgespoord worden. Afwijkingen kunnen het gevolg zijn van fraude of fouten en worden als materieel beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verondersteld dat zij, afzonderlijk of in totaliteit, de economische beslissingen beïnvloeden die gebruikers op grond van de jaarrekening nemen.

Als onderdeel van een controle die wordt uitgevoerd in overeenstemming met de internationale controlenorm ISAs en de aanvullende Deense eisen, geven wij een beroepsmatig oordeel en behouden we een professioneel-kritische instelling tijdens de controle. Wat wij ook doen:

- Het identificeren en beoordelen van de risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten, hetzij als gevolg van fraude of fouten, het ontwerpen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die reageren op die risico's en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en passend is om een basis te bieden voor ons oordeel. Het risico van het niet opsporen van materiële afwijkingen als gevolg van fraude is groter dan bij afwijkingen als gevolg van fouten, omdat fraude samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke omissies, onjuiste voorstelling van zaken of het omzeilen van interne controles met zich mee kan brengen.
- Inzicht verkrijgen in de interne controle die relevant is voor de audit om controleprocedures op te zetten die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne controle van de Groep en de moedermaatschappij.
- De geschiktheid evalueren van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaglegging en de redelijkheid van boekhoudkundige schattingen en daarmee verband houdende informatiever-schaffing door het management.
- Concluderen over de geschiktheid van het gebruik door het management van de continuïteit van de entiteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, en of er op basis van de verkregen controlegegevens sprake is van materiële onzekerheid over gebeurtenissen of omstandigheden die het vermogen van de Groep en de moedermaatschappij om de continuïteit te waarborgen sterk in twijfel zou kunnen trekken. Indien wij concluderen dat er sprake is van materiële onzekerheid, dan zijn we verplicht in ons accountantsverslag de aandacht te vestigen op de daaraan gerelateerde informatie in de jaarrekening of, als die informatie ontoereikend is, om ons oordeel te wijzigen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die is verkregen tot aan de datum van ons accountantsverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter de continuïteit van de Groep en de moedermaatschappij in gevaar brengen.



- Evalueren van de algemene presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, inclusief de toelichtingen, en of de jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een manier die een getrouw beeld geeft.
- Voldoende passende controle-informatie verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de leiding van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven als enige verantwoordelijk voor ons controleoordeel.

We communiceren met degenen die belast zijn met het beheer van onder andere de geplande reikwijdte en het tijdschema van de controle en belangrijke controlebevindingen, waaronder eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne controle die tijdens onze controle zijn opgemerkt.

Aarhus, 8 februari 2023
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen Door
de staat geautoriseerde Onaf-
hankelijke Accountant
MNE no. 24687

Jes Lauritzen
Door de staat geautoriseerd
Onafhankelijk Accountant
MNE no. 10121

ESG- RAPPORTAGE



**ARLA BABY
AND ME®**

Arla maakt al 30 jaar zuigelingenvoeding en doet er alles aan om de volgende generaties te voorzien van biologische, natuurlijke voeding.



MILIEUCIJFERS

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e)

INLEIDING TOT BROEIKASGASEMISSIES VAN ARLA

Bij Arla geloven we dat wetenschappelijk onderbouwde en op gegevens gebaseerde maatregelen essentieel zijn voor het verkleinen van onze CO₂e-voetafdruk. De wetenschap ontwikkelt zich snel en we streven ernaar om te allen tijde de best beschikbare gegevens en methodologie te gebruiken. De effecten van bijgewerkte methodologieën en gegevensbronnen zijn in de gerapporteerde cijfers verwerkt. Wij ontvangen een verklaring met redelijke assurance over onze volledige set ESG-gegevens, en de broeikasgasemissies van scope 1, 2 en 3.

Volgens de kwantificering van Arla's klimaatimpact in 2022 vertegenwoordigen de emissies van scope 1 en 2 respectievelijk 3 en 1 procent van de totale uitstoot. De scope 3-emissies vertegenwoordigen 96 procent van Arla's totale klimaatimpact. De melkproductie in de bedrijven (waaronder methaanuitstoot door koeien en emissies die verband houden met (vervoer van) voer) is verantwoordelijk voor 81 procent van de emissies.

WAAR KOMEN ONZE EMISSIES VANDAAN?

96%



SCOPE 3

- CO₂e-uitstoot op de boerderij (81%)
- Wei uit externe bronnen (10%)
- Verpakking (2%)
- Vervoer (service)
- Afval en overig (3%)



1%



SCOPE 2

Ingekochte energie

3%



SCOPE 1

- Vervoer (eigen wagenpark)
- Productie



MILIEUGEGEVENS

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e)

Ontwikkeling van broeikasgasemissies

Om de voortgang van de emissiereductiedoelstellingen te volgen, worden de broeikasgasemissies (uitgedrukt in CO₂-equivalenten, CO₂e) jaarlijks berekend en gerapporteerd. CO₂e wordt volgens de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol onderverdeeld in drie scopes. Geheel in overeenstemming met Arla's wetenschappelijk onderbouwde doelstelling vermindert de Groep de CO₂e-uitstoot niet met klimaatkredieten (carbon credits).

In 2022 zijn onze scope 1- en 2-emissies met 4 procentpunten teruggedrongen en bereikten we een totale reductie van 29 procent ten opzichte van 2015. De daling was het gevolg van energieoptimalisatie op de productielocaties, waarbij iets lagere melkvolumes deels teniet werden gedaan door veranderingen in onze productiemix naar energie-intensievere producten, zoals melkpoeder. Lees meer over onze activiteiten m.b.t. energie-optimalisatie in 2022 op pagina 36, en over onze vooruitgang in de

richting van onze doelstelling voor elektriciteit uit hernieuwbare bronnen op pagina 41.

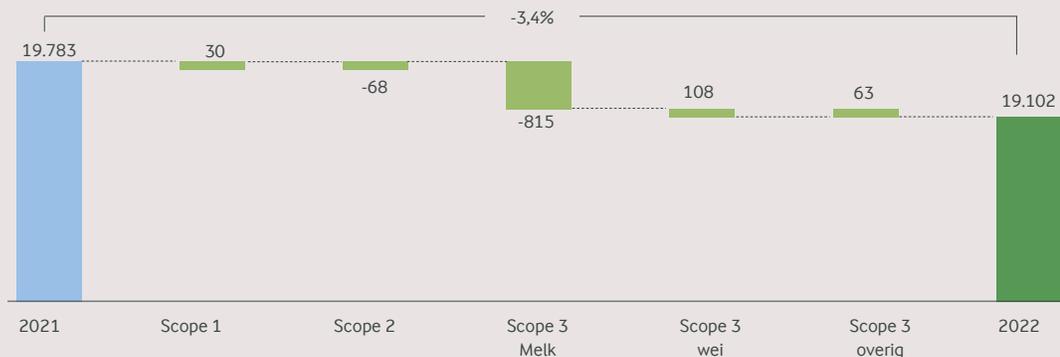
De scope 3-emissies per kilogram melk en wei zijn in 2022 met 2 procentpunten verminderd, wat leidt tot een totale vermindering in de richting van onze doelstelling voor 2030 van 9 procent ten opzichte van het basisniveau van 2015. De scope 3-emissies per kilogram melk en wei kwam uit op 1,18 kg. De CO₂e-uitstoot van Arla-melkveehouders kwam uit op 1,12 kilogram CO₂e per kilogram eigenaarmelk. Kijk voor meer informatie over initiatieven om deze doelstelling te halen op pagina 36.

De emissies in verband met verpakking en vervoer stegen als gevolg van veranderingen in emissiefactoren, deels gecompenseerd door lagere verpakkingsvolumes als gevolg van een verschuiving in de verkoop van retail naar handel.

In 2022 stegen de totale CO₂e-emissies tot 19.102 miljoen kilo, ten opzichte van 19.783 miljoen kilo vorig jaar. De ontwikkeling wordt verklaard door emissiereductie in het bedrijf, lagere melkvolumes en lagere scope 2-emissies, gedeeltelijk gecompenseerd door de toegenomen aankoop van externe wei voor de activiteiten van Arla Foods Ingredients.

Ontwikkeling van CO₂e-uitstoot (MKG)

(MKG)



ESG-tabel 1.1.a Vooruitgang in broeikasgasemissies

(mkg)	2022	2021	2020	2019	2018
CO ₂ e scope 1 en 2 – marktgeoriënteerd	695	733	751	862	946
CO₂e-emissiereductie scope 1 en 2, (basisniveau: 2015)	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e scope 3 van eigenaarmelk (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e-scope 3 per kg melk en wei (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
CO₂e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015)¹	-9%	-7%	-7%	-7%	-7%

¹ De berekening van de CO₂e-emissies in 2015 was gebaseerd op nationale statistische gegevens, wat op dat moment de best beschikbare bron was. In 2016 zijn we begonnen met klimaatmetingen bij Arla-boerderijen en hebben we geleidelijk de nationale statistische gegevens in het CO₂e-berekeningsmodel vervangen door Arla-specifieke gegevens. Lees hier meer over op pagina 131.

ESG-tabel 1.1.b Broeikasgasemissies

(mkg)	2022 ²	2021	2020	2019	2018
Productie	399	368	381	366	400
Vervoer	78	79	93	97	90
CO₂e scope 1	477	447	474	463	490
CO₂e scope 2 – marktgeoriënteerd	218	286	277	399	456
Melk	15.571	16.386	16.645	16.524	16.548
Wei uit externe bronnen	1.859	1.751	1.133	1.032	1.162
Verpakking	444	417	396	384	383
Aangekochte goederen en diensten (categorie 1)	17.874	18.554	18.174	17.940	18.093
Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten (categorie 3)	177	125	120	110	108
Stroomopwaarts vervoer en distributie (categorie 4)	346	347	306	312	326
Afval gedurende het productieproces (categorie 5)	10	24	25	25	26
CO₂e scope 3³	18.407	19.050	18.625	18.387	18.553
Totaal CO₂e	19.102	19.783	19.376	19.249	19.499
CO ₂ e Scope 2 – locatiegeoriënteerd	165	243	237	274	263
Totaal CO ₂ e – locatiegeoriënteerd	19.049	19.740	19.336	19.124	19.306

²In 2022 is Arla veranderd van leverancier voor emissieberekeningen, namelijk van Sphera naar Quantis omdat de eerste zijn diensten heeft beëindigd. Historische cijfers 2015-2021 werden niet aangepast. De gevolgen voor CO₂e in 2021 aan de hand van de emissiefactoren van 2022 waren: Verpakking (onderdeel van categorie 1): +43 mkg, categorie 3: +16 mkg, categorie 4: +7 mkg, categorie 5: -15 mkg.

³Scope 3-emissies uit categorie 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 en 15 zijn niet relevant voor de scope 3-emissies van Arla en zijn daarom niet verwerkt in de emissiecijfers in ESG-tabel 1.1. De genoemde categorieën zijn elk afzonderlijk goed voor minder dan 0,6 procent van de scope 3-emissies van Arla. De categorieën 10, 11 en 14 zijn niet van toepassing op Arla vanwege de aard van de producten en het Arla-bedrijfsmodel.

MILIEUGEGEVENS

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e)



Grondslagen voor de verslaggeving

Berekening van CO₂-equivalenten

Broeikasgassen zijn gassen die bijdragen aan de opwarming van de aarde doordat ze infraroodstraling absorberen. Naast het algemeen bekende kooldioxide (CO₂) zijn er nog twee andere belangrijke broeikasgassen die verband houden met zuivelproductie: Methaan (CH₄) en stikstofoxide (N₂O). Om de totale broeikasgasemissies (de klimaatvoetafdruk) van Arla te berekenen, worden de verschillende broeikasgasemissies omgezet in kooldioxide-equivalenten (CO₂e). De omzetting van de verschillende gassen weer spiegelt hun aandeel in de opwarming van de aarde, waarbij hun werkzaamheid in aanmerking wordt genomen volgens de volgende berekeningen (gebaseerd op het Vijfde evaluatierapport inzake klimaatverandering van het IPCC¹ van 2013):

1 kg kooldioxide (CO₂) = 1 kg CO₂e

1 kg methaan (CH₄) = 28 kg CO₂e

1 kg stikstofoxide (N₂O) = 265 kg CO₂e

Het merendeel van de uitstoot van Arla bestaat uit methaan uit vergisting en mestopslag, en stikstofoxide afkomstig van kunstmest en mestgebruik. Broeikasgasemissies worden ingedeeld in drie scopes afhankelijk van waar ze in de waardeketen voorkomen en welke controle het bedrijf erover heeft.



Scope 1 – Alle directe emissies

Scope 1-emissies hebben betrekking op activiteiten onder directe controle van de groep. Dit omvat het vervoer met voertuigen van Arla en de directe emissies van Arla's productiefaciliteiten. Scope 1-emissies worden berekend volgens de methodologie van de Corporate Standard van het Greenhouse Gas Protocol door de toepassing van emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van Arla.



Scope 2 – Indirecte emissies

Scope 2-emissies hebben betrekking op de indirecte emissies veroorzaakt door de energie die Arla inkoopt: elektriciteit of warmte. Scope-2 emissies worden berekend volgens de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol door emissiefactoren toe te passen op Arla-specifieke activiteitsgegevens.

In 2020 is Arla overgestapt van locatiegeoriënteerde naar marktgeoriënteerde verslaggeving voor scope 2 en is het basisniveau voor 2015 aangepast. De marktgeoriënteerde toewijzingsbenadering geeft de emissies weer van de specifieke elektriciteit en andere ingekochte contractuele instrumenten en dit kan afwijken van de gemiddelde elektriciteits- en andere energiebronnen die in een specifiek land worden opgewekt. Dit geeft Arla de mogelijkheid elektriciteit en andere contractuele instrumenten in te kopen die minder broeikasgassen uitstoten dan het landelijk gemiddelde. In overeenstemming met het Greenhouse Gas Protocol maakt Arla de scope 2-emissies bekend volgens zowel de markt- als de locatiegeoriënteerde methode (ook bekend als dubbele rapportage).



Scope 3 – Alle andere indirecte emissies

Scope 3-emissies hebben betrekking op emissies uit bronnen waar Arla geen directe eigenaar van is of zeggenschap over heeft. Dit betreft emissies van aangekochte goederen en diensten (bijvoorbeeld ingekochte rauwe melk van melkveehouders en gecontracteerde melkveehouders, wei, van leveranciers aangekochte verpakkingen en vervoer), maar ook afvalverwerking op productie-locaties. Scope 3-emissies worden, in overeenstemming met het Greenhouse Gas Protocol, berekend door emissiefactoren toe te passen op Arla-specifieke activiteitsgegevens.

Emissies van wei hebben betrekking op extern ingekochte wei voor Arla Foods Ingredients. Inbegrepen wei is gestandaardiseerd en herberekend op basis van het gehalte aan melkbestanddelen om rekening te houden met het verschil in kwaliteit en hoeveelheden die door Arla zijn ingekocht. De emissiefactor met betrekking tot extern aangekochte wei bleef volgens een conservatieve schatting ongewijzigd op 1,0 (Flysjö, 2012).

Arla verzamelt gegevens van transport- en verpakkingleveranciers die minimaal 95 procent van de uitgaven bestrijken. Op basis van deze gegevens worden de emissies opgeschaald tot 100 procent. Biogene emissies worden momenteel niet vermeld in het ESG-overzicht, maar worden vanaf 2023 vermeld. De emissiefactoren voor vervoer, productie en verpakkingen worden berekend door Quantis, een toonaangevend adviesbureau in de sector. De emissiefactoren worden jaarlijks bijgewerkt naar de meest recente. Emissiefactoren op bedrijfsniveau zijn afkomstig van 2.-0 LCA Consultants. De emissiefactoren voor niet-eigenaarmelk waren ongewijzigd op het niveau van 2015.

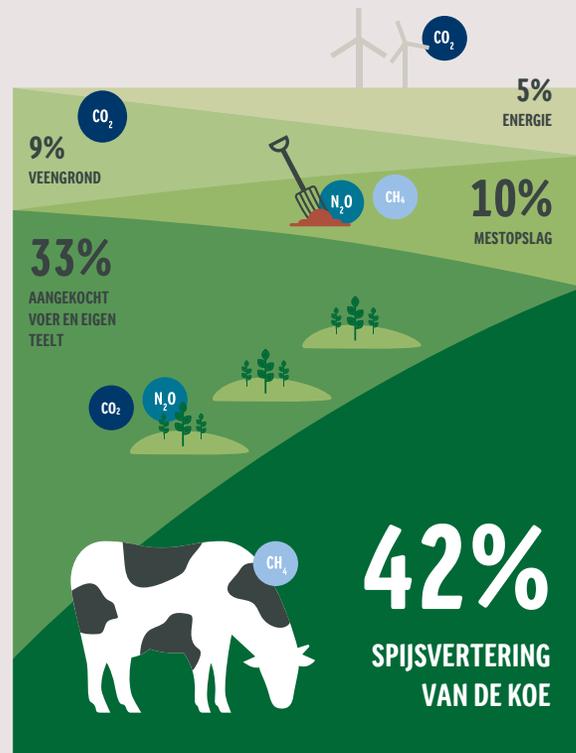
¹ Het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) is een orgaan van de Verenigde Naties die als taak heeft de wetenschappelijke kennis over klimaatverandering te beoordelen.



MILIEUGEGEVENS

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e)

WAAR KOMEN DE EMISSIES IN ONZE BEDRIJVEN VANDAAN?



Scope 3 – Emissies in de bedrijven

Scope 3-emissies van rauwe melk worden berekend volgens de richtlijnen van de International Dairy Federation voor de CO₂e-voetafdruk van zuivelproducten (IDF 2015). Het instrument dat wordt gebruikt voor het berekenen van de CO₂e-voetafdruk van melk is gebaseerd op een attributieve levenscyclus (LCA) die de afgelopen tien jaar is ontwikkeld in samenwerking met 2.-0 LCA Consultants, een Deense adviesbureau dat is opgericht door academi. Voor gedetailleerde beschrijvingen van de methodologie verwijzen wij u naar Schmidt en Dalgaard (2021). Emissiefactoren op bedrijfsniveau worden ook verkregen van 2.-0 LCA Consultants. De uitstoot van niet-eigenaarmelk wordt berekend door het melkvolume te vermenigvuldigen met emissiefactoren die zijn gebaseerd op nationale inventarisgegevens en niet op basis van specifieke gegevens van Arla. De berekeningen zijn gebaseerd op een eerdere versie van de landbouwtool volgens de IDF 2010-standaard (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

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

Overige emissies, 1 procent, omvatten kapitaalgoederen en vernietiging van dierlijke resten.



Onzekerheden en schattingen

In 2022 vulde 95 procent van Arla's actieve melkveehouders, die samen 99 procent van het volume van eigenaarmelk vertegenwoordigen, de gedetailleerde vragenlijst van de Klimaatcheck in (melkveehouders krijgen een toeslag van 1 euro/kg melk om de enquête in te vullen). Hun antwoorden werden gevalideerd door externe klimaatexperts. Dit rapport bevat alleen extern gevalideerde gegevens van alle bedrijven die in 2022 de Klimaatcheck hebben ingevuld.

Melkveehouders vullen de Klimaatcheck één keer per jaar in op basis van gegevens uit hun meest recente boekjaar. Dit varieert per bedrijf: sommige boekjaren lopen van januari tot en met december, andere van juli tot en met juni. De in het jaarverslag gepresenteerde cijfers zijn daarom niet noodzakelijkerwijs gebaseerd op bedrijfsgegevens over dezelfde periode. De meeste gegevens, 61 procent, hebben betrekking op de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021, terwijl 11 procent betrekking heeft op eerdere perioden.

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

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

De rapportage over veengronden is in ontwikkeling en onderhevig aan grotere onzekerheid dan andere gebieden. Vanwege de relatief grote klimaatimpact kunnen onzekerheden met betrekking tot veengronden een aanzienlijke impact hebben op het totale

gerapporteerde broeikasgascijfer. Het risico op fouten wordt geminimaliseerd door externe klimaatadviseurs die de gegevens valideren, ondersteund door geautomatiseerde statistische controles op uitschieters. Alle uitschieters worden gemarkeerd en moeten door de adviseur worden gecontroleerd voordat de uitslag van de Klimaatcheck bekend wordt gemaakt. Cijfers worden pas na grondig onderzoek vrijgegeven voor rapportage.

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

Het basisjaar voor onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling van scope 3 is 2015. Voor de berekening van het basisniveau en de opvolging van de reductiedoelstelling werden dezelfde methode en tool gebruikt, maar het type gegevens verschilde. Voor het basisniveau van 2015 werden de nationale statistische gegevens van 2012 gebruikt, wat op dat moment de best beschikbare gegevens waren. Vanaf 2016 werden nationale statistische gegevens geleidelijk vervangen door gegevens van de klimaatmetingen bij Arla-bedrijven. Deze verandering binnen de coöperatie vond in 2016 plaats voor Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Zweden, voor Duitsland in 2019 en voor de overige landen in 2020. In 2020 zijn de meeste Arla-bedrijven voor het eerst in het jaarverslag opgenomen. De bedrijfsspecifieke gegevens lopen altijd één tot twee jaar achter, vandaar dat de rapportage voor 2022 voornamelijk was gebaseerd op bedrijfsgegevens uit 2021.

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

MILIEUGEGEVENS

1.2 AANDEEL ELEKTRICITEIT UIT HERNIEUWBARE BRONNEN

Ontwikkeling van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen

In 2022 stelde Arla zich ten doel om voor eind 2025 100 procent groene stroom te gebruiken in Europa. De overstap van fossiele brandstoffen naar elektriciteit uit hernieuwbare bronnen is een belangrijke maatregel om de klimaatambitie van Arla waar te maken en onze CO₂e-voetafdruk van scope 1- en 2-emissies voor eind 2030 met 63 procent te verkleinen.

Er ligt een uitgebreid plan klaar om de doelstelling voor eind 2025 te bereiken. Het omvat een aantal reeds gesloten stroomafname-overeenkomsten voor elektriciteit uit zonne- en windenergie op de kernmarkten in de EU. Lees meer over de boekhoudkundige verwerking van stroomafnameovereenkomsten op pagina 77.

Het aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen steeg in 2022 naar 62 procent ten opzichte van 42 procent vorig jaar. De stijging was een gevolg van een bewuste keuze om meer elektriciteitscertificaten te kopen om de negatieve CO₂-impact te dekken in verband met de tijdelijke verschuiving van aardgas naar olie. De omschakeling van aardgas naar olie vond plaats als noodmaatregel om de continuïteit van de voedselvoorziening te waarborgen en de afhankelijkheid van aardgas in Europa te verminderen. De langetermijnambitie van het bedrijf om over te stappen van fossiele energie naar energie uit hernieuwbare bronnen werd niet beïnvloed door de verschuiving. Zodra de situatie het toelaat, wil Arla terugkeren naar het gebruik van aardgas.

Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen omvatte certificaten met betrekking tot zelfgeproduceerde elektriciteit uit biogas, elektriciteitscertificaten gekocht van coöperatieleden en certificaten van vrije verkoop.



Grondslagen voor de verslaggeving

Elektriciteit die wordt gebruikt in de productielocaties en magazijnen van Arla is afkomstig uit verschillende bronnen. Op sommige locaties is er zelfgeproduceerde elektriciteit uit biogas, biomassa of aardgas, terwijl de meeste locaties elektriciteit van het net kopen.

Het aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen wordt berekend als het aandeel verbruikte elektriciteit, zowel ingekocht als zelf geproduceerd, uit hernieuwbare bronnen of elektriciteitscertificaten.

Het aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen is conform de RE100-richtlijnen van 2022. Arla volgt een op de markt gebaseerde boekhouding en verantwoordt de aankoop van groene stroom door contractuele overeenkomsten, d.w.z. certificaten. De hernieuwbare mix in de niet door certificaten gedekte elektriciteit wordt berekend met behulp van een door Quantis verstrekte restmixfactor.

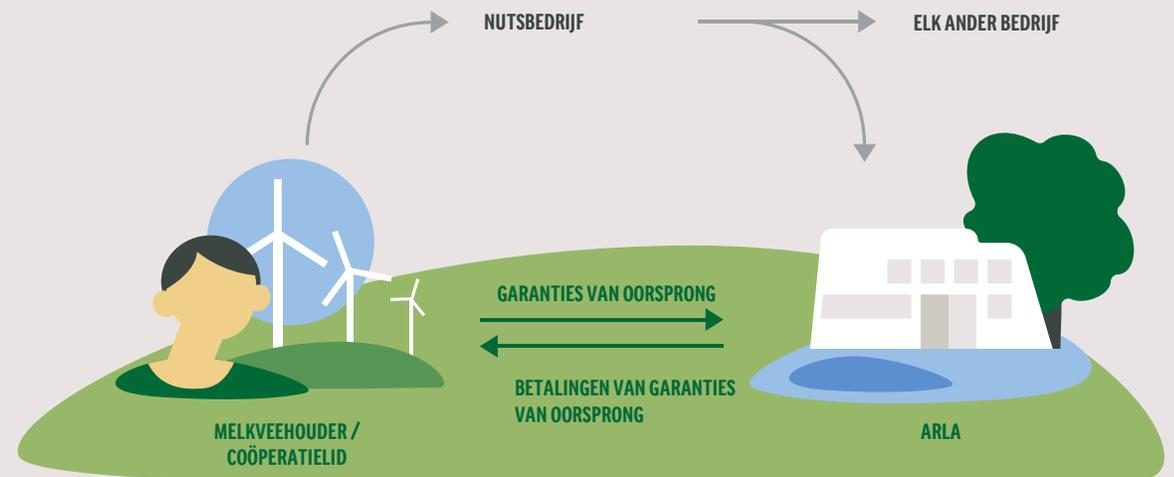
Sommige locaties van Arla produceren en verkopen overtollige elektriciteit. De verkochte elektriciteit is bij de berekening buiten beschouwing gelaten. De gegevens in ESG-tabel 1.2 worden maandelijks geregistreerd en zijn voornamelijk gebaseerd op factuurgegevens en automatisch uitgelezen meterstanden op elke locatie, zodat er weinig onzekerheid over deze cijfers is.

ESG-tabel 1.2 Elektriciteitsverbruik in Europa

(1.000 MWh)	2022	2021	2020	2019	2018
Niet-hernieuwbare bronnen	401	613	605		
Hernieuwbare bronnen	638	416	428		
Totaal elektriciteitsverbruik	1.039	1.029	1.033		
Aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen	61%	40%	41%		

DE GROENE STROOMLUS HEDEN EN TOEKOMST

Een van de manieren om groene stroom voor onze activiteiten veilig te stellen, is door rechtstreeks van onze melkveehouders certificaten voor Garanties van Oorsprong (GvO's) te kopen. Zo krijgen onze melkveehouders een betere prijs voor hun stroom en krijgt Arla toegang tot extra certificaten.



MILIEUGEGEVENS

1.3 AFVAL

Ontwikkeling van vast afval

Afval dat niet kan worden teruggewonnen door recycling, hergebruik of compostering heeft een impact op het milieu. Arla streeft er voortdurend naar de efficiëntie op productielocaties te verhogen, alle afval gedurende het productie- en vervoersproces te verminderen en samen te werken met afvalbeheerbedrijven om afval te verminderen en de afvalverwerking te verbeteren.

In 2022 daalde de hoeveelheid vast afval naar 31.460 ton in vergelijking met 33.500 ton vorig jaar, voornamelijk door lagere volumes te recyclen afval in onze vestigingen in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, gedeeltelijk gecompenseerd door meer te recyclen en te storten afval in onze productiefaciliteit in Bahrein. Gevaarlijk afval daalde naar het niveau van voor de COVID-19 pandemie.

Momenteel vermeldt Arla alleen vast afval in ESG-tabel 1.3, wat slechts een klein deel is van Arla's totale afval. Andere afvalsoorten zijn productafval en slib. Arla werkt aan het verder verbeteren van de nauwkeurigheid en efficiëntie van de rapportage over voedselverspilling met als doel voedselverspilling op te nemen in de ESG-rapportage.

ESG Tabel 1.3 Vast afval

(ton)	2022	2021	2020	2019	2018
Gerecycled afval	19.442	21.640	21.402	21.651	20.233
Afval voor verbranding met terugwinning van energie	8.358	8.679	8.991	10.011	12.546
Afval voor stortplaats	2.616	1.921	1.204	988	933
Gevaarlijk afval	1.034	1.260	1.378	1.063	888
Totaal	31.450	33.500	32.975	33.713	34.600



Grondslagen voor de verslaggeving

Vast afval wordt gedefinieerd als productiematerialen die niet langer bestemd zijn voor hun oorspronkelijke gebruiksdoel en moeten worden teruggewonnen (bijvoorbeeld gerecycled, hergebruikt of gecomposteerd) of niet teruggewonnen (bijvoorbeeld naar stortplaats). Dit omvat verpakkingsafval, gevaarlijke en andere niet-gevaarlijke afvalstoffen.



Onzekerheden en schattingen

Informatie over vast afval wordt maandelijks opgehaald bij externe afvalverwerkers. De gegevensverzameling voor Denemarken en Zweden is geautomatiseerd. Voor de andere landen zijn de gegevens gebaseerd op handmatige invoer door de locaties, wat het risico op fouten verhoogt. Er worden de nodige controles uitgevoerd om het risico op fouten te beperken.

MILIEUGEGEVENS

1.4 WATER

Ontwikkeling van waterverbruik

Het bieden van toegang tot schoon water is een belangrijk onderdeel van Arla's milieuambitie, en als zodanig is het verminderen van het waterverbruik en het verbeteren van waterzuiveringstechnologieën op de productielocaties een belangrijk aandachtspunt.

In 2022 daalde het waterverbruik bij Arla met 1 procent ten opzichte van vorig jaar. De dalingen vonden plaats in de meeste Europese vestigingen, gedeeltelijk gecompenseerd door stijgingen in de vestigingen in landen buiten Europa. De daling is deels te verklaren door een iets lagere productie en ook een verschuiving in de productiemix.



Grondslagen voor de verslaggeving

Het waterverbruik omvat al het water dat wordt ingekocht bij externe leveranciers en water uit interne boorgaten bij productielocaties, in magazijnen en logistieke centra. Water uit externe boorgaten omvat water dat van externe leveranciers is gekocht voordat het intern is behandeld. Het water van interne boorgaten heeft betrekking op boorgaten op locaties die vóór de interne behandeling zijn gemeten.



Onzekerheden en schattingen

Gegevens over het waterverbruik zijn gebaseerd op maandelijkse handmatige invoer van de locaties. Het extern ingekochte water wordt gecontroleerd aan de hand van gegevens van de leverancier, en het water uit interne boorgaten wordt verkregen uit handmatig uitgelezen meterstanden. Om het risico op handmatige fouten te beperken, worden de gegevens op locatie en centraal zorgvuldig intern gecontroleerd.

ESG-tabel 1.4 waterverbruik

(1.000 m3)	2022	2021	2020	2019	2018
Extern ingekocht water	10.935	11.057	10.918	10.589	10.484
Water uit interne boorgaten	7.829	7.803	7.745	7.470	7.600
Totaal	18.764	18.860	18.663	18.059	18.084

MILIEUGEGEVENS

1.5 DIERENWELZIJN

Ontwikkeling van dierenwelzijn

Dierenwelzijn is een belangrijke prioriteit voor Arla-melkveeouders en voor Arla als bedrijf. Arla zet zich in om te rapporteren over de belangrijkste maatregelen om dierenwelzijn te beschrijven en te verbeteren. Onze KPI's op het gebied van dierenwelzijn omvatten het somatische celgetal, wat een goede indicator is van ziekte en stress bij koeien, en vier indicatoren die verband houden met het fysieke uiterlijk en welzijn van koeien. De indicatoren zijn lichamelijke conditie, verzorgdheid, mobiliteit en verwondingen. Deze indicatoren zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de meest voorkomende problemen bij melkvee.

Ten minste eens in de drie jaar vindt een externe audit van het dierenwelzijn in het bedrijf plaats door SGS, een wereldwijd toonaangevend bedrijf voor kwaliteitsborging en audits dat gespecialiseerd is in dierenwelzijn. Het percentage gecontroleerde bedrijven bedroeg in 2022 38%, wat overeenkomt met 3.170 controles. De resultaten van de audit kunnen aanleiding geven tot een vervolgaudit als er grote problemen zijn of als er meerdere kleine problemen zijn. In geval van herhaalde schendingen van het dierenwelzijn stopt Arla met de melkophaling bij het niet-conforme

ESG-tabel 1.5 Indicatoren voor dierenwelzijn

	2022	2021	2020	2019	2018
Celgetal (duizend cellen/ml)	184	191	194	196	198
Aandeel gecontroleerde melkveeouders zonder majeure problemen op het gebied van verzorgdheid	98,6%	98,4%	-	-	-
Aandeel gecontroleerde melkveeouders zonder majeure mobiliteitsproblemen	99,8%	99,5%	-	-	-
Aandeel gecontroleerde melkveeouders zonder majeure problemen op het gebied van verwondingen	100,0%	100,0%	-	-	-
Aantal audits bij melkveeouders zonder majeure problemen op het gebied van lichamelijke conditie	99,9%	99,8%	-	-	-

De verhouding is berekend op basis van 3.170 Arlagården®-audits die in 2022 zijn uitgevoerd.

bedrijf en in zeldzame, extreme gevallen wordt het lidmaatschap beëindigd. Het auditproces is in 2020 in alle coöperatielanden verbeterd en geharmoniseerd om ervoor te zorgen dat de auditers overal dezelfde procedure volgen en normen hanteren. Daarom worden er alleen gegevens over 2021-2022 gerapporteerd.

Het gemiddelde celgetal in Arla's geografische regio's daalde met 4 procent naar 184 duizend cellen/ml, het laagste niveau in ruim zes jaar.



Grondslagen voor de verslaggeving

Celgetal (gemiddeld):

Somatische cellen in melk zijn voornamelijk witte bloedcellen. Een hoger celgetal kan duiden op ontsteking (mastitis) van de uier van de koe. Dit veroorzaakt pijn en stress en zorgt voor een lagere melkqualiteit. Arla monitort het celgetal door de melk per bulk-tank te analyseren telkens wanneer deze bij een bedrijf wordt opgehaald. Het celgetal wordt continu gerapporteerd om de melk-kwaliteit te waarborgen. Het hier genoemde cijfer is een gewogen gemiddelde van alle melkinname bij Arla in een bepaald jaar. Verschillende laboratoria in onze coöperatielanden verschaffen cijfers over het aantal somatische cellen. Als het celgetal boven de 300 is, wordt de melkprijs voor de melkveeouder lager, en als het celgetal onder de 300 is, wordt er een toeslag gegeven.

Audits bij bedrijven en indicatoren voor dierenwelzijn

De omstandigheden met betrekking tot dierenwelzijn bij Arla-bedrijven worden regelmatig gecontroleerd. Een audit omvat een grondige controle van de veestapel en het bedrijf vanuit alle relevante oogpunten van dierenwelzijn. De audits omvatten basisaudits (die om de drie jaar worden uitgevoerd), steekproeven, opstartbezoeken, focusaudits en speciale focusaudits. Gecontroleerde melkveeouders worden gedefinieerd als het percentage coöperatieleden dat in 2022 ten minste één audit heeft gehad. Als een melkveeouder meer dan één bedrijf bezit of als er zowel een basisaudit als een steekproefaudit plaatsvindt, bestaat de mogelijkheid van meerdere audits per jaar. Vervolgaudits zijn niet in het getal opgenomen.

Op dieren gebaseerde indicatoren geëvalueerd door auditers

De in tabel 1.5 gerapporteerde KPI's hebben betrekking op het percentage gecontroleerde melkveeouders waarbij er geen majeure problemen per categorie zijn gemeld. Wanneer een auditeur het bedrijf bezoekt, wordt er een steekproef uit de veestapel genomen. De omvang van de steekproef varieert naar gelang de grootte van de veestapel. De auditeur geeft de koeien in de steekproef een score voor de vier kernindicatoren voor welzijn op een schaal van 0-2, waarbij 0 staat voor geen problemen, 1 voor mineure problemen en 2 voor majeure problemen. De resultaten worden aan Arla gerapporteerd. Als de auditoren meer dan 5 procent van de bemonsterde koeien te mager, meer dan 25 procent te vuil, meer dan 15 procent mank of meer dan 10 procent gewond aantreffen, melden zij dit als een majeur dierenwelzijnsincident aan Arla.



Onzekerheden en schattingen

Het aantal somatische cellen in het Verenigd Koninkrijk omvat het aantal somatische cellen van zowel gecontracteerde melkveeouders als coöperatieleden, maar dit heeft geen significante invloed op het totale somatische celgetal.

Bedrijven worden om de drie jaar gecontroleerd. Een vergelijking van jaar tot jaar kan daarom moeilijk zijn, omdat niet elk jaar dezelfde bedrijven worden gecontroleerd.

VIER BELANGRIJKE INDICATOREN VOOR DIERENWELZIJN

We meten het algemene welzijn van de koeien aan de hand van vier indicatoren die zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de meest voorkomende problemen bij melkvee.

Schone koeien

Schone koeien hebben een lager risico op infecties door ziekte.

Koeien met een goede lichamelijke conditie

Gezonde koeien hebben precies de juiste hoeveelheid vetreserves in hun lichaam: niet te veel en niet te weinig.



Koeien zonder verwondingen

Een verwonding bij een koe kan een knobbel, bult, zweer of pijn zijn.

Mobiele koeien

Ze kunnen zonder problemen lopen en hebben geen pijn in hun poten en hoeven.

SOCIALE GEGEVENS

2.1 VOLTIJDEQUIVALENTEN

Fte-ontwikkeling

Mensen zijn cruciaal voor het succes van Arla, dus is het van het grootste belang te weten hoe de groep deze middelen inzet, zowel in tijd als in de verschillende geografische regio's. Het totale aantal fte's steeg met 1,4 procent ten opzichte van vorig jaar. De stijging was het gevolg van investeringen in Arla Foods Ingredients, voortgezette insourcing van IT-activiteiten en de groei op het gebied van ledenservice en duurzaamheid.

De afgelopen vijf jaar steeg het fte-niveau gemiddeld met 2 procent per jaar. De cijfers laten een verschuiving zien van Europese kernmarkten naar Polen en internationale markten (vermeld bij

“Overige landen” in tabel 2.1), met name naar de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika. Dit ondersteunt Arla's strategische plan om het aandeel van de activiteiten buiten Europa uit te breiden, aangezien dat betere groeivoorzichten biedt.

Het aandeel operationeel personeel (fte's) bedroeg op 31 december 63 procent van het totale aantal fte's.



Grondslagen voor de verslaggeving

Fte's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het voltijdequivalent-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijds functies. Een fte van 1,0 komt overeen met een voltijdwerknemer, en 0,5 fte staat voor de helft van de volledige werkbelasting.

Het gemiddelde fte-cijfer gerapporteerd in Noot 1.2 van de geconsolideerde jaarrekening en in ESG Noot 2.1 wordt berekend als een gemiddeld cijfer voor elke rechtspersoon gedurende het jaar op basis van kwartaalmetingen aan het einde van elk kwartaal.

Het fte-cijfer omvat alle medewerkers, ongeacht of deze een vast of tijdelijk contract hebben. Medewerkers met langdurig verlof, zoals zwangerschapsverlof of langdurig ziekteverlof, worden niet meegenomen.

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

Personeelsgegevens worden centraal verwerkt in overeenstemming met de AVG. Het fte-cijfer wordt maandelijks intern gerapporteerd. Om de kwaliteit van de gegevens te verbeteren, worden ze elk kwartaal door de verschillende rechtspersonen gevalideerd.

ESG-tabel 2.1 Voltijdequivalenten

	2022	2021	2020	2019	2018
Denemarken	7.763	7.565	7.350	7.258	7.264
Verenigd Koninkrijk	3.605	3.616	3.761	3.407	3.387
Zweden	3.038	3.076	3.114	2.977	3.001
Duitsland	1.570	1.590	1.632	1.681	1.759
Saudi-Arabië	975	974	970	952	965
Polen	617	582	529	511	463
Noord-Amerika	536	501	479	477	502
Verenigde Arabische Emiraten	437	421	300	207	192
Finland	373	364	336	319	325
Nederland	370	349	351	339	327
Bahrein	315	252	126	70	-
Overige landen ¹	1.308	1.327	1.072	976	1.005
Voltijdequivalenten	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190

¹ Overige landen zijn onder andere België, Oman, Spanje, Nigeria, Frankrijk en Australië.

SOCIALE GEGEVENS

2.2 MAN-VROUWVERHOUDING

Ontwikkeling van genderdiversiteit

Een divers personeelsbestand is de sleutel tot het succes van Arla. Ons beleid maakt geen onderscheid tussen mannen en vrouwen als het gaat om carrièrekansen of beloning. Wel is het zo dat vrouwen bij Arla ondervertegenwoordigd zijn in de groep operationeel personeel, en in mindere mate ook in de groep kantoorpersoneel.

Arla heeft als doel een werkplek te creëren met een divers personeelsbestand op alle managementniveaus en gelijke kansen te stimuleren, ongeacht achtergrond, cultuur, religie, geslacht, etc. Om deze kwesties op gestructureerde wijze aan te pakken hebben we beleid opgesteld voor diversiteit, inclusie en anti-intimidatie; medewerkers kunnen elke vorm van intimidatie melden via een data-portaal voor klokkenluiders. Ondernemingsraden op zowel lokaal

als internationaal niveau staan er mede borg voor dat de besluitvorming op de werkplek plaatsvindt in het belang van alle collega's en dat van Arla. Lees meer over diversiteit en inclusie bij Arla op pagina 51.

Genderdiversiteit binnen de Board of Directors staat in ESG Noot 3.1.

Man-vrouwverhouding (alle medewerkers)

In 2022 bedroeg het aandeel vrouwen in fte's 27 procent, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Meer informatie over hoe we omgaan met diversiteit vindt u op pagina 51.

Man-vrouwverhouding (niveau onder het Executive Management Team)

In 2022 werd 28 procent van de leidinggevende functies vervuld door vrouwen. Het aantal steeg licht ten opzichte van 26 procent in 2021, maar significanter ten opzichte van 17 procent in 2018.

Man-vrouwverhouding (in het Executive Management Team)

In 2022 was 13 procent van de EMT-leden vrouw. Het aantal vrouwen bleef ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar, maar in 2022 werd een extra lid aan het EMT toegevoegd, Executive Vice president Marketing and Innovation. Omdat de functie door een man werd ingevuld, was het aandeel vrouwen in 2022 iets lager dan

in 2021. Lees meer over genderdiversiteit in de Board of Directors op pagina 140.



Grondslagen voor de verslaggeving

Man-vrouwverhouding (alle medewerkers)

Man-vrouwverhouding wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwen ten opzichte van het totale aantal fte's. De man-vrouwverhouding is gebaseerd op het aantal fte's op 31 december 2022. Dit cijfer omvat alle kantoormedewerkers en operationeel personeel.

Man-vrouwverhouding (niveau onder het Executive Management Team)

De man-vrouwverhouding binnen het management wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwen gemeten in fte's in het niveau onder het Executive Management Team op 31 december 2022.

Man-vrouwverhouding (in het Executive Management Team)

De man-vrouwverhouding binnen het bestuur wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwen in het Executive Management Team (EMT) per 31 december 2022.

ESG-tabel 2.2.a Man-vrouwverhouding van alle medewerkers

(Alle medewerkers)	2022	2021	2020	2019	2018
Totaal aandeel vrouwen	27%	27%	27%	27%	27%

ESG-tabel 2.2.b Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies

(diversiteit in leidinggevende functies)	2022	2021	2020	2019	2018
Aandeel vrouwen op het niveau onder het Executive Management Team	28%	26%	15%	13%	17%

ESG-tabel 2.2.c Man-vrouwverhouding in het Executive Management Team

(diversiteit in het Executive Management Team)	2022	2021	2020	2019	2018
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (EMT)	13%	14%	14%	29%	29%

SOCIALE GEGEVENS

2.3 BELONINGSVERHOUDING NAAR GESLACHT

Ontwikkeling van de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen

Gelijke betaling voor dezelfde baan, ongeacht geslacht, is een basisvereiste voor elke ethische en maatschappelijk verantwoorde onderneming. Bij Arla ontvangen mannen en vrouwen in dezelfde of gelijkwaardige banen hetzelfde salaris. Dit wordt gewaarborgd door goed gedefinieerde en vaste salarisschalen in alle functiecategorieën. De vergelijkbaarheid tussen salarisniveaus voor mannen en vrouwen wordt elk kwartaal gemeten binnen de vergelijkbare functieklassen.

De beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen in tabel 2.3 geeft de positie van vrouwen aan in de bedrijfshiërarchie. Arla streeft naar een volledig gelijke behandeling tussen mannen en vrouwen, die wordt weergegeven door een beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen van 1,0. In 2022 lag het mediane salaris van mannen bij Arla 3 procent hoger dan dat van vrouwen, onveranderd ten opzichte van vorig jaar.



Grondslagen voor de verslaggeving

De beloningsverhouding naar geslacht wordt gedefinieerd als het mediane salaris van mannen gedeeld door het mediane salaris van vrouwen. Het voor deze berekening gebruikte salaris omvat het contractuele basissalaris zonder pensioen en andere belonings-elementen.

ESG-tabel 2.3 Beloningsverhouding naar geslacht

	2022	2021	2020	2019	2018
Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen (verschil in hiërarchie)	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06



Onzekerheden en schattingen

In de richtlijnen voor ESG-rapportage van de Deense beroepsorganisatie van accountants en Nasdaq wordt aanbevolen om het totale personeelsbestand en de bonussen en pensioenen in de vergelijking op te nemen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens nemen we alleen de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen op in de groep kantoorpersoneel. Door ook cijfers over operationeel personeel op te nemen, wordt de loonkloof naar schatting kleiner, omdat mannen oververtegenwoordigd zijn in deze groep. De gebruikte salarisgegevens hebben betrekking op de contractuele salarissen eind maart 2022 na een salarisaanpassing in 2022.

SOCIALE GEGEVENS

2.4 PERSONEELSVERLOOP

Ontwikkeling personeelsverloop

Het aantrekken en behouden van de juiste mensen is noodzakelijk voor het succes van Arla als onderneming. Het personeelsverloop laat de schommelingen in het aantal medewerkers zien. Arla streeft naar een stabiel verloop en erkent dat enig verloop nodig is om concurrerend en innovatief te blijven.

Het personeelsverloop was grotendeels gelijk ten opzichte van vorig jaar met een totaal verloop van 14 procent vergeleken met 13 procent vorig jaar. Het vrijwillig verloop bleef stabiel op 10 procent, terwijl het percentage onvrijwillig verloop licht steeg en eindigde op 4 procent ten opzichte van 3 procent vorig jaar. Kijkend naar een periode van vijf jaar waren de niveaus in 2022 en 2021 hoger dan voorgaande jaren, waarschijnlijk vanwege een tekort aan arbeidskrachten in sommige delen van Europa.



Grondslagen voor de verslaggeving

Het verloop is uitgesplitst naar vrijwillig (medewerker besluit de onderneming te verlaten) en onvrijwillig vertrek (medewerker wordt ontslagen). Door deze differentiatie is het verloop een indicator voor talentbehoud bij Arla en voor een efficiënte bedrijfsvoering.

Het personeelsverloop wordt berekend als de verhouding tussen het totaal aantal medewerkers dat de onderneming verlaat en het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode. Dit cijfer verwijst naar het aantal medewerkers en niet naar het aantal fte's.

Het verloop wordt berekend voor alle medewerkers met een vast contract en omvat diverse redenen voor vertrek, zoals pensionering, ontslag en opzegging. Het vertrek is alleen opgenomen in de berekening vanaf de maand waarin de vergoeding niet langer wordt betaald (sommige medewerkers in vaste dienst hebben bijvoorbeeld enkele maanden na hun ontslag recht op een vergoeding).

ESG-tabel 2.4 Personeelsverloop

	2022	2021	2020	2019	2018
Vrijwillig verloop	10%	10%	6%	8%	8%
Onvrijwillig verloop	4%	3%	4%	4%	4%
Totaal	14%	13%	10%	12%	12%

SOCIALE GEGEVENS

2.5 VOEDSELVEILIGHEID – AANTAL TERUGROEPACTIES VAN PRODUCTEN

Terugroepacties van producten

Als internationaal voedingsbedrijf staat voedselveiligheid voor Arla voorop.

We hebben een centrale verantwoordelijkheid in het waarborgen dat consumenten onze producten veilig kunnen eten en drinken, en dat de productinformatie duidelijk en op passende wijze wordt geëtiketteerd op de verpakking. Voedselveiligheid is ook een van onze belangrijkste indicatoren voor de consument, zodat deze ziet dat de producten van Arla worden geproduceerd en geëtiketteerd volgens de hoogste kwaliteitsnormen.

In 2022 vond één publieke terugroepactie plaats. De terugroepactie had betrekking op kwaliteits- en sensorische problemen in één partij UHT-babymelk. Het probleem bleek geen risico voor de voedselveiligheid op te leveren, maar vanwege de gevoeligheid van de consumentengroep werd de partij teruggeroepen.

Arla zet zich in om ervoor te zorgen dat onze producten veilig zijn voor consumptie. We zijn voortdurend actief in de hele waardeketen – ook met leveranciers – om het aantal terugroepacties tot een absoluut minimum te beperken. Alle productincidenten moeten tijdig worden afgehandeld om de veiligheid van onze consumenten en de rechtmatigheid en kwaliteit van de producten te waarborgen. De behandeling van alle openbare incidenten of terugroepingen verloopt via een gedetailleerde standaardprocedure. Productincidentmanagement wordt ook jaarlijks getest.



Grondslagen voor de verslaggeving

Het terugroepen van producten wordt, in overeenstemming met de ESG-verslaggevingsregels, gedefinieerd als openbare terugroepingen. Een openbare terugroeping vindt plaats wanneer een product een materieel risico vormt voor de voedselveiligheid, vanuit juridisch oogpunt of de integriteit van het merk. Openbare terugroepingen zijn alleen relevant als het product in de handel verkrijgbaar is voor de consument.

Openbare terugroepingen worden direct gemeld, en voor elk incident moet binnen twee werkdagen na de eerste melding van het probleem een incidentenrapport worden opgesteld. Het totale aantal openbare terugroepingen wordt jaarlijks extern gerapporteerd.

ESG-tabel 2.5 Terugroepacties

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal terugroepacties	1	-	1	4	2

SOCIALE GEGEVENS

2.6 ONGEVALLEN

Ontwikkeling van het aantal ongevallen

Arla heeft een uitgebreide en complexe waardeketen en biedt een grote verscheidenheid aan banen in verschillende regio's. Onze medewerkers vormen de sleutel tot het succes van Arla en het is van essentieel belang om alle medewerkers veilige en gezonde werkomstandigheden te bieden. Arla doet er alles aan om ongevallen, letsel en werkgerelateerde ziekten te voorkomen.

Door een systematische benadering van het formuleren en volgen van doelstellingen worden risico's en problemen beperkt, waarbij we voortdurend nauw samenwerken met medewerkers in de hele organisatie. Ongevallen met letsel zijn ongevallen met verlet dan wel (kleinere) ongevallen zonder verlet. Het aantal ongevallen met verlet per 1 miljoen werkuren is licht gestegen naar 4,4 ten opzichte van 4,3 vorig jaar. Er is een toename van het aantal ongevallen in de productielocaties in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, dat gecompenseerd wordt door een afname in het transportgebied in Duitsland en Zweden.

Helaas viel er in 2022 één dodelijk slachtoffer in een van onze Deense transportcentra. Het incident is door Arla en de autoriteiten onderzocht en er zijn maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

ESG-tabel 2.6 Ongevallen

(per 1 miljoen werkuren)	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal ongevallen	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9



Grondslagen voor de verslaggeving

Een ongeval met verlet is een arbeidsongeval waarbij een medewerker tijdens de uitvoering van werkzaamheden letsel oploopt dat leidt tot een verzuim van één of meer dagen tijdens geplande werkdagen/ploegendiensten. Ongevallen worden alleen als ongeval met verlet beschouwd wanneer de medewerker niet in staat is zijn reguliere werkzaamheden uit te voeren, dagen vrij neemt voor herstel of tijdens de herstelperiode aangepaste werkzaamheden krijgt toegewezen.

Alle medewerkers, zowel Arla-medewerkers als externe uitzendkrachten die een Arla-taak uitoefenen en die letsel of een ziekte oplopen op de werkplek, zijn verplicht dit zo snel als redelijkerwijs mogelijk is te melden aan hun teamleider of manager, ongeacht de ernst ervan. Ongevallen met betrekking tot aannemers, zoals bouwvakkers zijn niet inbegrepen.

Op de meeste locaties hebben medewerkers toegang tot een mobiele applicatie waarmee ze ongevallen snel en eenvoudig kunnen melden. Voordat de betrokken medewerker de werkplek verlaat, moet melding worden gedaan van het letsel. Werkuren, gebruikt om de ongevallenfrequentie-index te berekenen, deels afkomstig van loongegevens en deels van schattingen aan de hand van het aantal fte's.

GOVERNANCE-GEGEVENS

3.1 GENDERDIVERSITEIT – BOARD OF DIRECTORS

Diversiteitsontwikkeling binnen de BoD

Een goede man-vrouwverhouding in de Board of Directors (BoD) is belangrijk, enerzijds om de vertegenwoordiging van zowel vrouwen als mannen op leidendgevend niveau te verzekeren en anderzijds om te zorgen voor uiteenlopende perspectieven binnen het bedrijf. Het waarborgen van genderdiversiteit in de BoD is in Denemarken ook een wettelijke vereiste. De huidige BoD bestaat uit 19 leden, waaronder 14 coöperatieleden, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe leden.

In overeenstemming met artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening, tellen alleen leden die tijdens de algemene vergadering van de BoR zijn gekozen mee in het cijfer voor genderdiversiteit binnen de BoD. De door de BoR gekozen leden zijn de 14 vertegenwoordigers van coöperatieleden en twee externe leden. Vier van deze 16 gekozen bestuursleden van de BoR zijn vrouwen, wat in 2022 een verhouding weerspiegelt van 25 procent vrouwen en 75 procent mannen. De verhouding is aanzienlijk veranderd ten opzichte van vorig jaar als gevolg van het feit dat de externe leden in 2022 verkozen leden zijn geworden en ook door het aantal vertegenwoordigers van coöperatieleden te verlagen van 15 naar 14.

In 2022 bereikte Arla de doelstelling van ten minste 20 procent vrouwen in de BoD. Een nieuwe doelstelling voor de 2026-strategie wordt in 2023 vastgesteld.



Grondslagen voor de verslaggeving

De man-vrouwverhouding wordt berekend aan de hand van het aandeel vrouwelijke bestuursleden op 31 december. De man-vrouwverhouding wordt berekend op basis van de leden van de BoD die door de algemene vergadering van de BoR zijn gekozen, uitgezonderd werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs van de BoD.

ESG Tabel 3.1 Man-vrouwverhouding in de Board of Directors

	2022	2021	2020	2019	2018
Aandeel vrouwen in de Board of Directors (BoD)	25%	13%	13%	13%	13%

GOVERNANCE-GEGEVENS

3.2 AANWEZIGHEID BIJ VERGADERINGEN VAN DE BOD

Ontwikkeling van aanwezigheid bij vergaderingen

Het bijwonen van vergaderingen door de leden van de BoD zorgt ervoor dat alle melkveehouders en medewerkers van Arla vertegenwoordigd zijn bij belangrijke strategische beslissingen. De bestuursleden van Arla zijn zeer betrokken en in de regel wonen alle leden van de BoD elke vergadering bij, tenzij ze wegens gezondheidsredenen zijn verhinderd.

In 2022 vonden er 12 gewone bestuursvergaderingen en vier buitengewone vergaderingen plaats. De aanwezigheid bij bestuursvergaderingen bleef op hetzelfde niveau als vorig jaar. Informatie over de BoD-leden staat op pagina 59.



Grondslagen voor de verslaggeving

De aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD wordt berekend als de som van het aantal reguliere bestuursvergaderingen dat per bestuurslid wordt bijgewoond in verhouding tot de totale mogelijke aanwezigheid.

De huidige BoD bestaat uit 14 coöperatieleden, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. Bij de berekening van de aanwezigheid bij vergaderingen worden alle 19 leden van de BoD meegeteld.

ESG-tabel 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD

	2022	2021	2020	2019	2018
Aantal vergaderingen	12	12	10	10	13
Aanwezigheid	98%	98%	99%	96%	99%

GOVERNANCE-GEGEVENS

3.3 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE VERSLAGGEVING

Basis voor de opstelling

De Milieu-, sociale en governance (ESG) rapportage is gebaseerd op doorlopende maandelijks- en jaarlijkse rapportageprocedures. De consolidatieprincipes zijn gebaseerd op operationeel toezicht, tenzij afzonderlijk beschreven in het definitiegedeelte van elke ESG Noot. Alle gerapporteerde gegevens betreffen dezelfde verslagperiode als de geconsolideerde jaarrekening.

Materialiteit

Bij de presentatie van de ESG-rapportage richt het management zich op informatie die van wezenlijk belang wordt geacht voor Arla's belanghebbenden of waarvan de rapportage wordt aanbevolen door de relevante beroepsgroepen of autoriteiten.

Arla's materialiteitsbeoordeling is voor het laatst bijgewerkt in 2021, en is gebaseerd op het concept van dubbele materialiteit. Dit betekent dat zowel de materialiteit van de impact als de financiële materialiteit wordt geëvalueerd. De materialiteitsbeoordeling zal in de komende jaren worden bijgewerkt zodat deze in 2025 voldoet aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Elk onderwerp in de materialiteitsmatrix (zie grafiek) vertegenwoordigt een breder aandachtsgebied en onderliggende kwesties, die worden geïdentificeerd uit relevante kaders voor ESG/duurzaamheid en worden gekwalificeerd aan de hand van inzichten uit het strategieproces van Arla. Op basis van de input van verschillende expertgroepen binnen de Arla-waardeketen is een conceptmatrix opgesteld en naar een bredere groep van geselecteerde externe en interne belanghebbenden gestuurd voor nader commentaar en overleg. De externe belanghebbenden zijn de top 20-klanten, verkozen melkveehouders, NGO's en financiële

instellingen in Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Midden-Europa.

Uit de aanpassing van 2021 bleek dat voedselveiligheid nog steeds een topprioriteit is voor zowel externe als interne belanghebbenden. Andere onderwerpen die nog steeds hoge prioriteit hebben, zijn diervoorzorging en broeikasgasemissies.

De onderwerpen die volgens de materialiteitsbeoordelingen van materieel belang zijn, komen in het hele jaarverslag ruim aan bod. De cijfers in het ESG-overzicht met geconsolideerde gegevens zijn gekozen op basis van de materialiteitsanalyse en op basis van de data maturiteit, om een hoge kwaliteit van de gegevens per KPI te waarborgen. In sommige gevallen is geconcludeerd dat de huidige mogelijkheden voor het bijhouden of verzamelen van gegevens onvoldoende kwaliteit van de gegevens bieden voor informatieverschaffing volgens de hoogste standaarden, ondanks het feit dat de cijfers van materieel belang kunnen zijn voor belanghebbenden. In deze gevallen, zoals de recyclebaarheid van verpakkingen, zijn de nodige stappen ondernomen om het traceren en verzamelen van gegevens te verbeteren. Het plan bestaat om de komende jaren de reikwijdte van de rapportage uit te breiden om volledig aan beproefde methoden op het gebied van ESG-rapportage te voldoen.

Reikwijdte van de rapportage

KPI's op het gebied van milieu (Noot 1.1-1.4) bevatten gegevens van alle productie- en logistieke locaties. Samen met melk, externe afvalverwerking, extern vervoer en verpakkingen omvat dit alle materiële activiteiten in de waardeketen van Arla. De milieu-impact met betrekking tot kantoren, zakenreizen en andere minder materiële activiteiten is niet in het totale emissiecijfer opgenomen. Dit toepassingsgebied heeft ook betrekking op het cijfer voor ongevallen (Noot 2.6), inclusief ongevallen op onze hoofdkantoren in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Duitsland.

Grondslagen voor aanpassingen

In overeenstemming met de ESG-rapportagerichtlijnen worden milieugegevens voor de vergelijkbaarheid in absolute cijfers weergegeven. Waar relevant is een graadmeter opgenomen voor de voortgang van Arla's eerder gecommuniceerde interne doelstellingen. De basisniveaus en vergelijkende cijfers worden aangepast volgens het aanpassingsbeleid van Arla. Standaard worden de referentie-emissies van Arla eens per vijf jaar herzien ten opzichte

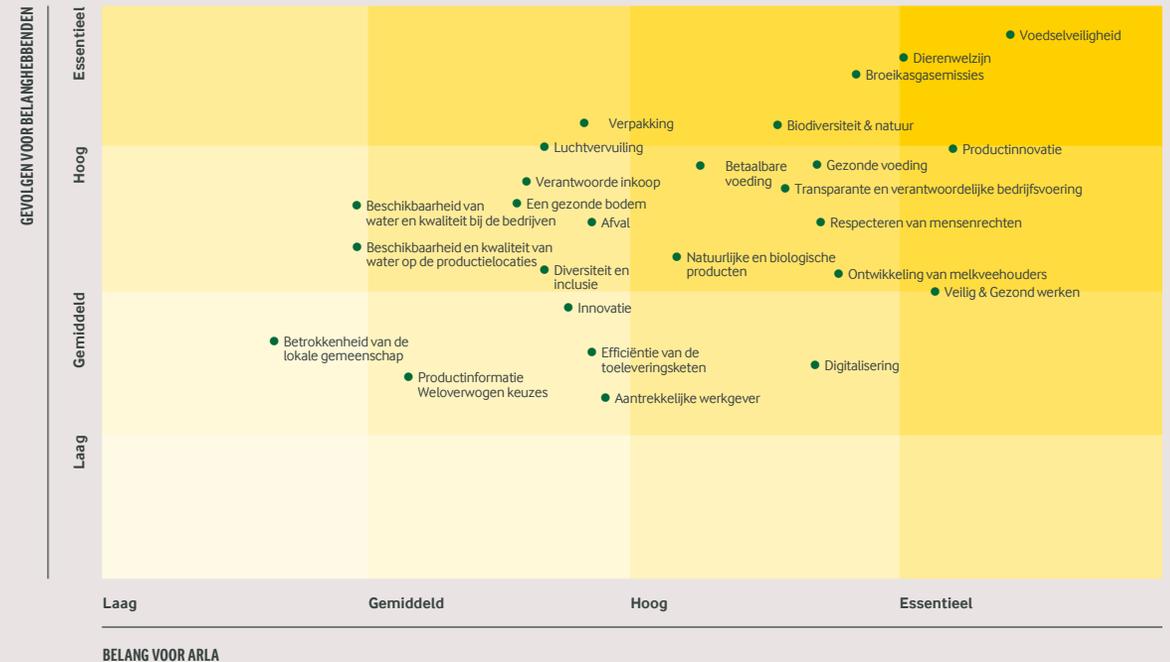
van het basisjaar voor een doelstelling (2020, 2025, 2030), tenzij belangrijke structurele of methodologische wijzigingen aanleiding geven tot eerdere herberekening. Om de vijf jaar beoordeelt Arla of de structurele veranderingen (bijv. overnames of desinvesteringen) in de afgelopen jaren de significantiedrempel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

Voor elke wetenschappelijk onderbouwde doelstelling wordt een drempelwaarde bepaald:

- Scope 1 en 2: 5 procent verandering ten opzichte van het basisjaar
- Scope 3 per kg rauwe melk: 3 procent verandering ten opzichte van het basisjaar

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

MATERIALITEITSANALYSE





VIJFJARIG OVERZICHT

	ESG Noot	2022	2021	2020	2019	2018
Milieugegevens						
CO₂e-uitstoot						
CO ₂ e scope 1 en 2 marktgeoriënteerd		695	733	751	862	946
CO₂e-emissiereductie scope 1 en 2, (basisniveau: 2015)		-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e scope 3 eigenaarmelk (kg)		1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e-scope 3 per kg melk en wei (kg)		1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
CO₂e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015)¹		-9%	-7%	-7%	-7%	-7%
CO ₂ e-scope 1 en 2 (mln kg)		477	447	474	463	490
CO ₂ e scope 2 – marktgeoriënteerd (mln kg)		218	286	277	399	456
CO ₂ e-scope 3* (mln kg)		18.407	19.050	18.625	18.387	18.553
Totaal CO₂e (mln kg)	1.1	19.102	19.783	19.376	19.249	19.499
CO ₂ e Scope 2 – locatiegeoriënteerd (mln kg)		165	243	237	274	263
Totaal CO ₂ e – locatiegeoriënteerd (mln kg)		19.049	19.740	19.336	19.124	19.306
Energiemix						
EU-aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (%)	1.2	61%	40%	41%		
Afval en water						
Vast afval (ton)	1.3	31.450	33.500	32.975	33.713	34.600
Waterverbruik (duizend m ³)	1.4	18.764	18.860	18.663	18.059	18.084
Dierenwelzijn						
Celgetal (duizend cellen/ml)	1.5	184	191	194	196	198
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van verzorgdheid	1.5	98,6%	98,4%	-	-	-
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure mobiliteitsproblemen	1.5	99,8%	99,5%	-	-	-
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van verwondingen	1.5	100,0%	100,0%	-	-	-
Aantal audits bij melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van lichamelijke conditie	1.5	99,9%	99,8%	-	-	-

	ESG Noot	2022	2021	2020	2019	2018
Sociale gegevens						
Voltijdequivalenten (gemiddeld)	2.1	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190
Totaal aandeel vrouwen (%)	2.2	27%	27%	27%	27%	27%
Aandeel vrouwen op het niveau onder het Executive Management Team (%)	2.2	28%	26%	15%	13%	17%
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (%)	2.2	13%	14%	14%	29%	29%
Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen (verschil in hiërarchie)	2.3	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06
Personeelsverloop (%)	2.4	14%	13%	10%	12%	12%
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	2.5	1	-	1	4	2
Aantal ongevallen (per 1 miljoen werkuren)	2.6	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9
Governance-gegevens						
Aandeel vrouwen in de Board of Directors (%) ²	3.1	25%	13%	13%	13%	13%
Aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD (%)	3.2	98%	98%	99%	96%	99%

¹ De berekening van de CO₂e-emissies in 2015 was gebaseerd op nationale statistische gegevens, wat op dat moment de best beschikbare bron was. In 2016 zijn we begonnen met klimaatmetingen bij Arla-bedrijven en hebben we geleidelijk de nationale statistische gegevens in het CO₂e-berekeningsmodel vervangen door Arla-specifieke gegevens. Lees hier meer over op pagina 131.



TASKFORCE VOOR KLIMAATGERELATEERDE INFORMATIEVERSCHAFFING (TCFD)

In 2022 is Arla begonnen met de implementatie van TCFD in haar rapportage- en risicobeoordelingspraktijken. In de eerste fase van de implementatie richtte Arla zich op het integreren van klimaatgerelateerde risicobeoordeling en -beheer in het bestaande kader voor risicobeheer van de organisatie en het rapporteren over de resultaten van de risicobeoordeling. Arla heeft ook een globale analyse uitgevoerd van de mogelijke financiële impact van klimaatgerelateerde risico's (zie Inleiding tot de toelichting op pagina 27).

Tabel TCFD-overzicht

	Hoofdstuk- en paginaverwijzing
Governance - TCFD-aanbevelingen	
Beschrijf het bestuur van de organisatie m.b.t. klimaatgerelateerde risico's en kansen	Kansen & risico's, pagina 27; Governance, pagina 56
Beschrijf de rol van het management bij het beoordelen en beheren van klimaatgerelateerde kansen en risico's	Kansen & risico's, pagina 27; Governance, pagina 56
Strategie - TCFD-aanbevelingen	
Beschrijf de klimaatgerelateerde kansen en risico's die de organisatie op korte, middellange en lange termijn heeft vastgesteld	Kansen & risico's, pagina 27
Beschrijf de impact van klimaatgerelateerde kansen en risico's voor de activiteiten, strategie en financiële planning van de organisatie	Kansen & risico's, Pagina 27; Jaarrekening, pagina 77
Beschrijf de veerkracht van de strategie van de organisatie, rekening houdend met verschillende klimaatgerelateerde scenario's, waaronder een scenario van 2° C of lager	Scenarioanalyses die in de volgende fase van de TCFD worden geïmplementeerd.
Risicobeheer - TCFD-aanbevelingen	
Beschrijf de processen van de organisatie voor het vaststellen en beoordelen van klimaatgerelateerde risico's	Kansen & risico's, pagina 27
Beschrijf de processen voor het beheren van klimaatgerelateerde risico's door de organisatie	Kansen & risico's, pagina 27
Beschrijf hoe processen voor het identificeren, beoordelen en beheren van klimaatgerelateerde risico's worden geïntegreerd in het algehele risicobeheer van de organisatie	Kansen & risico's, pagina 27
Meetmethoden en doelstellingen - TCFD-aanbevelingen	
Maak de meetmethoden openbaar die door de organisatie worden gebruikt om klimaatgerelateerde kansen en risico's te beoordelen in overeenstemming met de strategie en het risicobeheer van de organisatie	ESG-rapportage, pagina 130
Publicatie van de scope 1-, scope 2- en, indien van toepassing, scope 3-broeikasgasemissies en gerelateerde risico's	ESG-rapportage, pagina 130
Beschrijf de doelen die door de organisatie worden gesteld om klimaatgerelateerde kansen en risico's te beheren en prestaties ten opzichte van de doelen	ESG-rapportage, pagina 129



ONZE VOORUITGANG RICHTING DE DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN VAN DE VN

	Referentie	SDG's van de VN
Milieugegevens		
CO₂e-uitstoot		2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1
CO ₂ e-emissiereductie scope 1 en 2, (basisniveau: 2015)		
CO ₂ e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015) ¹		
Totaal CO₂e (mln kg)	ESG Noot 1.1	
Energiemix		
EU-aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (%)	ESG Noot 1.2	7.2, 7.3
Afval en water		
Vast afval (ton)	ESG Noot 1.3	6.3, 6.4
Waterverbruik (duizend m ³)	ESG Noot 1.4	
Dierenwelzijn		
Celgetal (duizend cellen/ml)	ESG Noot 1.5	15,1
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van verzorgdheid	ESG Noot 1.5	
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure mobiliteitsproblemen	ESG Noot 1.5	
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van verwondingen	ESG Noot 1.5	
Aantal audits bij melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van lichamelijke conditie	ESG Noot 1.5	

	Referentie	SDG's van de VN
Sociale gegevens		
Totaal aandeel vrouwen (%)	ESG Noot 2.2	5.1, 5.5
Aandeel vrouwen op het niveau onder het Executive Management Team (%)	ESG Noot 2.2	5.1, 5.5
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (%)	ESG Noot 2.2	5.1, 5.5
Beloningsverhouding naar geslacht, kantoorpersoneel (man-vrouw)	ESG Noot 2.3	5.1, 5.5, 8.5, 8.7
Personeelsverloop (%)	ESG Noot 2.4	8.5, 8.7
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	ESG Noot 2.5	2.1
Aantal ongevallen (per 1 miljoen werkuren)	ESG Noot 2.6	8.8
Governance-gegevens		
Aandeel vrouwen in de Board of Directors (%)*	ESG Noot 3.1	5.1, 5.5
Niet-gecontroleerde doelstellingen en ambities		
Voeding en betaalbaarheid	Pagina 47	2.1, 3.4
Gemeenschappen ondersteunen – Internationale zuivelontwikkeling		23., 2.A, 5A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B
Verantwoorde inkoop	Pagina 55	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2
Anticorruptie en omkoping	Pagina 65	16.5



GLOBAL COMPACT-INITIATIEF VAN DE VN

BEGIN 2008 ONDERTEKENDE ARLA HET GLOBAL COMPACT, HET INITIATIEF VAN DE VN OM ETHISCHE BEDRIJFSPRAKTIJKEN TE BEVORDEREN. ALS DEELNEMER VERBINDEN WIJ ONS ERAAN DE 10 GRONDBEGINSELEN VAN HET GLOBAL COMPACT NA TE LEVEN.

Mensenrechten

1. Ondersteuning en respect voor de bescherming van internationaal verkondigde mensenrechten
2. Ervoor zorgen dat ze niet medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen

Arbeid

3. Handhaving van de vrijheid van vereniging en daadwerkelijke erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen
4. De afschaffing van alle vormen van dwangarbeid en verplichte arbeid
5. De daadwerkelijke afschaffing van kinderarbeid
6. De afschaffing van discriminatie in arbeid en beroep

Milieu

7. Steun voor een op het voorzorgsbeginsel gebaseerde aanpak van milieuproblemen
8. Initiatieven ondernemen om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen
9. De ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën stimuleren

Anticorruptie

10. Bestrijding van alle vormen van corruptie, met inbegrip van afpersing en omkoping
-

WE SUPPORT



Sinds 2008 is Arla deelnemer aan het Nordic Network van het Global Compact. In mei 2009 heeft Arla zich aangesloten bij Caring for Climate, een vrijwillig en complementair actieplatform dat leiderschap wil tonen op het gebied van klimaatverandering. In 2010 heeft de CEO van Arla een CEO-verklaring ondertekend ter ondersteuning van de Women's Empowerment Principles, een initiatief van het Global Compact en UNIFEM (het VN-ontwikkelingsfonds voor vrouwen). Lees meer over het Global Compact en de principes ervan op www.unglobalcompact.org en over Arla's Gedragscode op arla.com.

VERKLARING MET REDELIJKE ASSURANCE VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT OVER ESG-GEGEVENS IN HET JAARVERSLAG VAN ARLA FOODS AMBA

AAN DE BELANGHEBBENDEN VAN ARLA FOODS AMBA

Zoals afgesproken, hebben wij een opdracht met redelijke assurance, zoals gedefinieerd in de International Standards on Assurance Engagements, uitgevoerd om te rapporteren over de milieu-, sociale en governance- (ESG) cijfers over de periode 1 januari tot en met 31 december 2022. Dit is opgenomen in het jaarverslag van Arla Foods amba op pagina 128-145.

Bij het opstellen van de milieu-, sociale and governance- (ESG) gegevens heeft Arla Foods amba de grondslagen voor financiële verslaggeving toegepast die op pagina 131-141 worden beschreven. De milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens moeten worden gelezen en geïnterpreteerd als onderdeel van de grondslagen voor financiële verslaggeving, waarvoor uitsluitend het bestuur verantwoordelijk is. Het ontbreken van een beproefde methode voor het afleiden, beoordelen en meten van de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens maakt verschillende, maar aanvaardbare meetmethoden mogelijk en kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en over een periode beïnvloeden.

Anders dan beschreven in de voorgaande paragraaf, waarin de reikwijdte van onze opdracht wordt uiteengezet, hebben wij geen assurance-procedures uitgevoerd met betrekking tot de overige informatie in het jaarverslag en daarom geven wij geen oordeel over deze informatie.

Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het management van Arla Foods amba is verantwoordelijk voor het selecteren van de grondslagen voor financiële verslaggeving en voor het presenteren van de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving, in alle materiële opzichten. Deze verantwoordelijkheid omvat het vaststellen en handhaven van interne controles, het bijhouden van adequate verslagen en het maken van schattingen met betrekking tot het opstellen van de milieu-, sociale en governance- (ESG) cijfers, zodat deze geen materiële onjuistheden bevat als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Het is onze verantwoordelijkheid om een conclusie te formuleren op basis van onze onderzoeken van de presentatie van de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens in overeenstemming met de hierboven gedefinieerde reikwijdte.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor Assurance-opdrachten anders dan controles of beoordelingen van historische financiële informatie (ISAE 3000) en aanvullende vereisten onder Deense auditwetgeving om een mening te vormen over een redelijke assurance voor onze conclusie.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab is onderworpen aan de International Standard on Quality Control (internationale standaarden voor kwaliteitsbeheersing, ISQC) 1 en maakt daarom gebruik van een uitgebreid kwaliteitscontrolesysteem, gedocumenteerde beleidslijnen en procedures voor de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden, geldende voorschriften van de Deense wetgeving en andere regelgeving.

Wij hebben ons gehouden aan de onafhankelijkheid en andere ethische voorschriften van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-code), die berust op de grondbeginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid, professioneel gedrag, alsmede aan de in Denemarken geldende ethische voorschriften.

Beschrijving van de uitgevoerde procedures

Bij het verkrijgen van de verklaring voor redelijke assurance over de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens die op pagina 128-145 worden vermeld, was ons doel het uitvoeren van dergelijke procedures om informatie en uitleg te verkrijgen die wij nodig

achten om ons voldoende passend bewijs te leveren om een oordeel te vormen over een redelijke assurance.

Als onderdeel van ons onderzoek hebben we de onderstaande procedures uitgevoerd:

- We hebben het betreffende personeel geïnterviewd over de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens om inzicht te krijgen in het proces voor het opstellen van de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens en voor het uitvoeren van interne controleprocedures.
- We hebben externe deskundigen geïnterviewd die verantwoordelijk zijn voor het leveren van input voor de berekeningen van de gegevens over dierenwelzijn en het klimaat van de bedrijven om de bekwaamheid, capaciteiten en objectiviteit te beoordelen en na te gaan of de resultaten van het werk van de externe deskundigen geschikt zijn voor onze doeleinden
- We hebben een analytische beoordeling van de gegevens en trends uitgevoerd om gebieden van de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens te identificeren met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang en inzicht in de eventuele verklaringen die voor significante afwijkingen worden gegeven.
- Op basis van onderzoek hebben we de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de consistente toepassing ervan en de daarmee samenhangende toelichtingen op de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens beoordeeld. Dit omvat de redelijkheid van schattingen die door het management zijn gemaakt.
- We hebben verdere procedures ontworpen en uitgevoerd die inspelen op deze risico's en bewijsmateriaal verkregen dat voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.
- We hebben bedrijfsbezoeken uitgevoerd om de processen voor gegevensverzameling, berekening en consolidatie met betrekking tot de redelijke assurance van de meetmethoden te doorlopen.
- We hebben afspraken gemaakt over kernelementen en representatieve steekproeven op basis van algemeen aanvaarde steekproefmethoden voor broninformatie om de juistheid en volledigheid van de gegevens te controleren.
- In aansluiting op onze procedures hebben wij de overige duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van Arla Foods amba gelezen en daarbij overwogen of de overige duurzaamheidsinformatie wezenlijk inconsistent is met de milieu-, sociale en governance- (ESG) gegevens of met de kennis die wij bij de

beoordeling hebben verkregen, of anderszins wezenlijk verkeerd lijkt te zijn weergegeven.

Naar onze mening vormen de verrichte werkzaamheden en bewijzen een toereikende basis voor onze conclusie.

Conclusie

Naar onze mening zijn de milieu-, sociale en governance- (ESG) cijfers over de periode 1 januari tot en met 31 december 2022, die zijn opgenomen in het jaarverslag van Arla Foods amba op pagina 128-145, onderworpen aan onze procedures voor redelijke assurance en in alle materiële opzichten opgesteld in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals beschreven op pagina 131-141.

Aarhus, 8 februari 2023

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat geautoriseerde
Onafhankelijke Accountant
MNE no. 24687

Carina Ohm
Partner
Hoofd Climate Change en
Sustainability Services

WOORDENLIJST

Arlagarden® is de naam van ons kwaliteitsborgingsprogramma.

BEPS is een acroniem dat verwijst naar grondslaguitholling en winstverschuiving. Dit betreft strategieën voor belastingontwijking die hiaten en discrepanties in de belastingregels benutten om kunstmatig winsten te verschuiven naar gebieden met lage of zelfs geen belasting.

Biogas is een mengsel van gassen dat wordt geproduceerd door de afbraak van organisch materiaal in afwezigheid van zuurstof, en bestaat voornamelijk uit methaan en kooldioxide. Bij Arla wordt biogas voornamelijk geproduceerd uit koemest.

Biomassa is plantaardig of dierlijk materiaal dat wordt gebruikt voor energieopwekking. Het kan gaan om doelbewust gekweekte energiegewassen, houtresten of bosafval, afval van voedselgewassen, tuinbouw, voedselverwerking, veeteelt of menselijk afval van (afvalwater)zuiveringsinstallaties.

Merkaandeel meet de omzet van strategische merken als percentage van de totale omzet en wordt gedefinieerd als de omzet van strategische merkproducten in verhouding tot de totale omzet.

CAPEX is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

Capaciteitskosten worden gedefinieerd als de kosten van de algemene bedrijfsvoering en omvatten personeelskosten, onderhouds-, energie-, schoonmaak-, IT-, reis- en advieskosten enz.

Koolstofopslag verwijst naar een natuurlijk of kunstmatig proces waarbij kooldioxide aan de atmosfeer wordt onttrokken en in vaste of vloeibare vorm wordt vastgehouden.

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

Digitale betrokkenheid wordt gedefinieerd als het aantal interacties dat consumenten hebben via digitale kanalen. De interactie wordt op verschillende manieren gemeten, bijvoorbeeld een video langer dan 10 seconden bekijken op alle mediakanalen, een webpagina bezoeken, reageren, liken of delen op onze social mediakanalen.

Digitaal bereik wordt gedefinieerd als de betrokkenheid bij Arla's digitale inhoud, dat wil zeggen: meer dan 2 minuten op onze website doorbrengen, onze video's op YouTube tot het einde bekijken en content op onze social mediaplatforms liken of erop reageren.

EBIT is de afkorting van 'earnings before interest and tax' (inkomsten vóór rente en belastingen).

EBITDA is de afkorting van 'earnings before interest, tax, depreciations and amortisation' (inkomsten vóór rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen).

EBIT-marge is EBIT uitgedrukt als percentage van de totale omzet.

EMEA is het acroniem van Europa, Midden-Oosten en Afrika.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

FMCG is de afkorting van fast-moving consumer goods (veel verkochte consumentengoederen).

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Fte's staat voor voltijdequivalenten. Fte's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het fte-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijdse functies. Een fte van 1,0 komt overeen met een voltijdwerknemer, en 0,5 fte staat voor de helft van de volledige werkbelasting.

AVG is het acroniem van de algemene verordening gegevensbescherming, die de gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer in de Europese Unie (EU) en de Europese Economische Ruimte (EER) regelt. De verordening regelt ook de overdracht van persoonsgegevens buiten de EU en EER. De AVG heeft voornamelijk tot doel individuen controle te geven over hun persoonsgegevens en de regelgeving voor internationaal zakendoen te vereenvoudigen door samenvoeging van de regelgeving binnen de EU.

Aandeel Global Industry is een maatstaf voor het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie, evenals via industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) biedt boekhoudstandaarden en verslaggevingsregels, sectorrichtlijnen en berekeningstools om broeikasgasemissies bij te houden. Het creëert een alomvattend, wereldwijd, gestandaardiseerd kader voor het meten en beheeren van de uitstoot van activiteiten in de particuliere en openbare sector, waardeketens, door producten, steden en beleid.

Incoterms verwijst naar International Commercial Terms (internationale handelsvoorwaarden). Dit betreft een reeks vooraf gedefinieerde handelsvoorwaarden met betrekking tot het internationale handelsrecht die zijn gepubliceerd door de Internationale Kamer van Koophandel (ICC). Ze worden op grote schaal gebruikt in internationale handelstransacties of inkoopprocessen en het gebruik ervan wordt aangemoedigd door beroepsraden, rechtbanken en internationale advocaten.

Innovatiepijplijn wordt gedefinieerd als de netto marginale inkomsten gegenereerd uit innovatieprojecten tot 36 maanden na de lancering.

De **interest-coverage** ratio is de verhouding tussen EBITDA en netto rentekosten.

Internationaal aandeel van de activiteiten wordt gedefinieerd als de omzet uit de Internationale zone als percentage van de omzet uit de zones Internationaal en Europa.

Lactalbumin, ook wel bekend als 'wei-eiwitten', is het albumine in melk dat wordt verkregen uit wei.

De **schuldenlast** is de verhouding tussen netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA. Dit maakt het mogelijk het vermogen te evalueren om toekomstige schulden en verplichtingen te dragen en de balans tussen financiering van schulden; het verwachte streefbereik van Arla voor de schuldenlast op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

MENA is de afkorting van Midden-Oosten en Noord-Afrika.

WOORDENLIJST VERVOLGD

Maaltijdpakketten zijn een bedrijfsmodel met een abonnementsvorm waarbij een bedrijf klanten voorverpakte en soms gedeeltelijk bereide voedingsingrediënten en recepten verstuurt om zelfgemaakte maaltijden te bereiden.

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kilogram van coöperatieleden en contractanten.

Fusies en acquisities, ook wel fusies en overnames.

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten, en andere rentedragende activa.

Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat is opgenomen in voorraden, vorderingen en schulden, waaronder vorderingen voor melk van de eigenaren.

Netto werkkapitaal exclusief eigenaarmelk wordt gedefinieerd als kapitaal dat vastzit in voorraden en vorderingen en schulden, exclusief vorderingen voor eigenaarmelk.

Non-GMO verwijst naar niet-genetisch gemodificeerde organismen, bijvoorbeeld niet-genetisch gemodificeerd voer voor koeien.

OCI is het acroniem van 'other comprehensive income' (overig resultaat). Overig resultaat omvat omzet, uitgaven, winsten en verliezen die nog gerealiseerd moeten worden.

OESO verwijst naar de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

Voor onderweg verwijst naar voedsel dat onderweg wordt genuttigd, en naar verpakkingsopties die deze trend in de voedselconsumptie ondersteunen.

Andere ondersteunde merken zijn andere merken dan Arla[®], Lurpak[®], Puck[®], Castello[®] en zuivel dranken onder merknaam die bijdragen aan omzetgroei dankzij het volume van de strategische merkproducten.

De **prestatieprijs** voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruit betaalde melkprijs plus nettowinst gedeeld door de totale inname van eigenaarmelk. Het meet de toegevoegde waarde per kilo eigenaarmelk, inclusief ingehouden winsten en nabetalingen.

De **voortuitbetaalde melkprijs** beschrijft de contante betaling die de eigenaren ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Eigen merken verwijzen naar detailhandelsmerken die eigendom zijn van retailers, maar die door Arla worden geproduceerd op basis van productieovereenkomsten.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid. Dit is het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

Winstdeelname wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de winst voor de periode die aan eigenaren van Arla Foods is toegevoegd en de totale omzet.

QEHS staat voor Quality, Environmental, Health en Safety (kwaliteit, milieu, gezondheid en milieu). Dit is de afdeling binnen Arla's toeleveringsketen die de kwaliteit en veiligheid van de productie bewaakt.

SEA is het acroniem van South-East Asia (Zuidoost-Azië).

SMP is het acroniem van magere melkpoeder.

Strategische merken worden gedefinieerd als producten verkocht onder wereldwijde merken zoals Arla[®], Lurpak[®], Castello[®] en Puck[®].

Omzetgroei dankzij het volume van strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merkproducten die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs. Er wordt in dit verslag ook wel naar verwezen als volumegroei van merkproducten.

USD-gerelateerde valuta's zijn valuta's die in dezelfde richting bewegen als de Amerikaanse dollar (USD) (dat wil zeggen: wanneer de USD daalt ten opzichte van de euro, devalueert deze ook ten opzichte van de euro). Typische voorbeelden hiervan zijn valuta's in de MENA-regio.

Eiwitsegment met toegevoegde waarde bevat producten met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80 procent.

Volumegedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

Wei-eiwit hydrolysaat is een concentraat of isolaat waarin een deel van de aminoverbindingen is verbroken door blootstelling van de eiwitten aan hitte, zuren of enzymen. Door deze voorvertering worden gehydrolyseerde eiwitten sneller in de darmen opgenomen dan wei-concentraten of -isolaten.

VMP is de afkorting van volle melkpoeder.



ONDERNEMINGS AGENDA

**22-23
februari**

Bijeenkomst van de Board of Representatives

**23
februari**

Publicatie van het geconsolideerd jaarverslag over 2022

**17
mei**

Buitengewone vergadering Board of Representatives

**29
augustus**

Publicatie van de geconsolideerde halfjaarresultaten over 2023

**4-5
oktober**

Bijeenkomst van de Board of Representatives



www.arla.com

Arla Foods amba Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken

CVR nr. 30 70 02 28 25 31 37 63
Telefoon: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods B.V.
Gildenstraat 30
3861 RG Nijkerk
Nederland

Telefoonnummer +31 3324 76222
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.nl