

WAARDE CREËREN IN EEN JAAR ALS GEEN ANDER



GECONSOLIDEERD
JAARVERSLAG

2020



VISIE

DE TOEKOMST VAN ZUIVEL CREËREN OM GEZONDHEID EN INSPIRATIE OP NATUURLIJKE WIJZE DE WERELD IN TE STUREN



INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENT REVIEW

- 03 Prestaties 2020 in een oogopslag
- 04 Berichten van de bestuursvoorzitter en de CEO
- 05 Bericht van de bestuursvoorzitter: Een druk jaar vol uitdagingen
- 06 Bericht van de CEO: Waarde creëren in een jaar als geen ander
- 07 Hoogtepunten
- 10 Vijfjarig overzicht

ONZE STRATEGIE

- 12 Bedrijfsmodel
- 13 Good Growth 2020-strategie
- 16 Efficiëntie creëren met Calcium-programma
- 18 Verandering omarmen Belangrijkste trends en strategische antwoorden
- 20 Omgaan met de Brexit
- 21 Essentiële bedrijfsprioriteiten voor 2020

ONZE MERKEN EN COMMERCIEËLE SEGMENTEN

- 23 Merken
- 25 Europa
- 27 Internationaal
- 29 Arla Foods Ingredients
- 30 Global industry sales

ONZE VERANTWOORDELIJKHEID

- 32 Duurzaamheidsstrategie
- 33 Milieuambitie
- 34 Klimaatchecks op boerderijen
- 35 Dierenwelzijn bevorderen
- 36 Internationale ontwikkelingen op het gebied van zuivel

ONS BESTUUR

- 38 Bestuurskader
- 40 Diversiteit en integratie
- 42 Board of Directors
- 45 Uitvoerend managementteam
- 47 Managementvergoeding
- 48 Verantwoordelijke en transparante fiscale praktijken
- 49 Risicobeheer en compliancemanagement

ONS PRESTATIEOVERZICHT

- 56 Marktoverzicht
- 57 Prestatieoverzicht
- 61 Financiële vooruitzichten

ONZE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

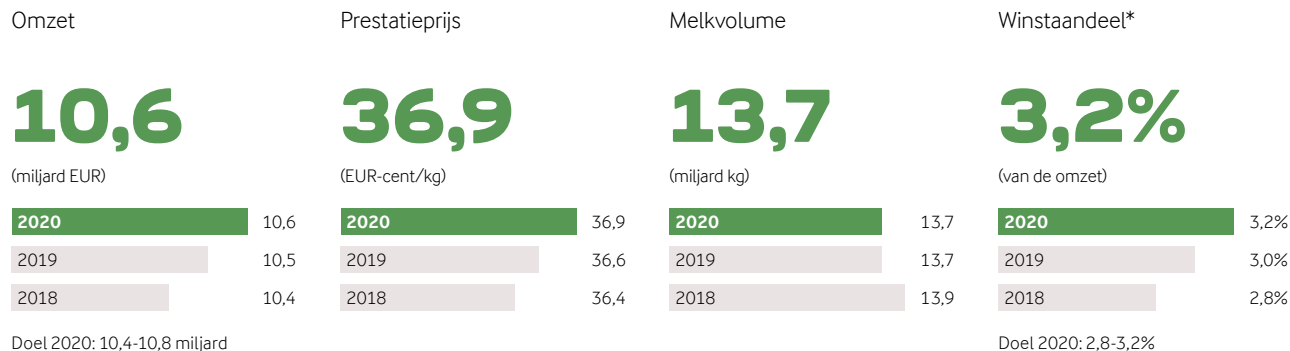
- 63 Primaire jaarrekening
- 73 Toelichting

ONZE GECONSOLIDEERDE MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE-GEGEVENS

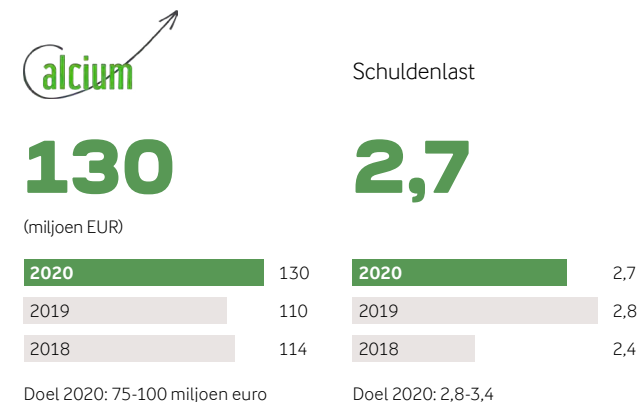
- 120 Primaire overzichten
- 123 Toelichting
- 135 Woordenlijst
- 137 Ondernemingsagenda

PRESTATIES 2020 IN EEN OOGOPSLAG

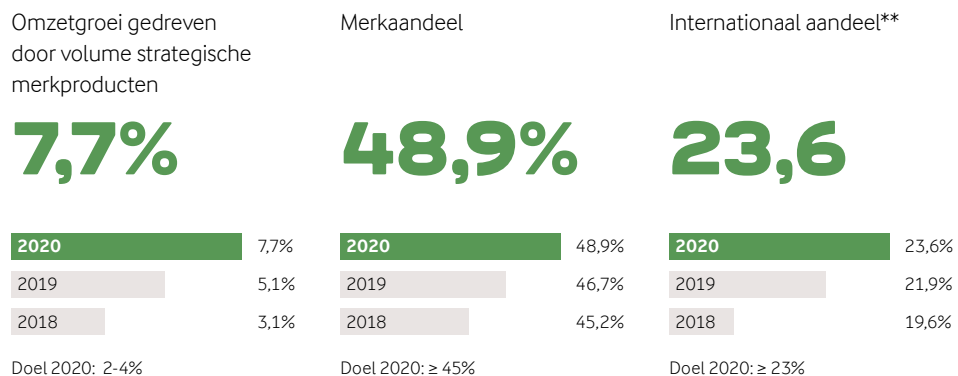
FINANCIËLE PRESTATIES



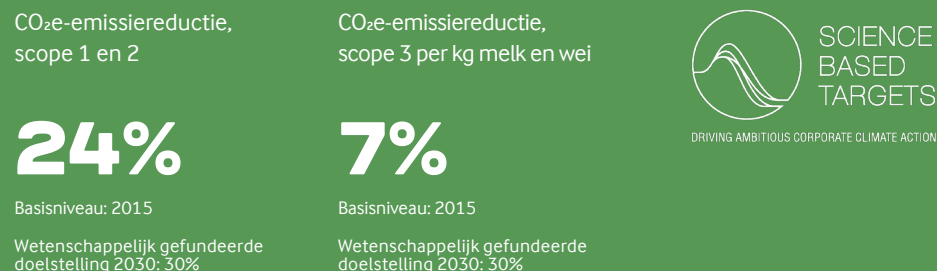
KOSTEN EN CONTANT GELD



BEDRIJFSKWALITEIT



KLIMAATIMPACT



* Op basis van de winst toegewezen aan eigenaren van Arla Foods amba

** Internationaal aandeel is gebaseerd op omzet uit detailhandel en foodservice, exclusief omzet uit productie van derden (third party manufacturing), Arla Foods Ingredients en handelsactiviteiten.

WAARDE CREËREN IN EEN JAAR ALS GEEN ANDER

Jan Toft Nørgaard, voorzitter van de Board of Directors, en Peder Tuborgh, CEO, bezoeken melkveehouder Lars Mågård Pedersen op zijn boerderij in Gjerlev, Denemarken.

EEN DRUK JAAR VOL UITDAGINGEN

Een druk jaar vol uitdagingen

2020 zal worden herinnerd als een van de meest uitdagende jaren in de afgelopen tijd en Covid-19 heeft blijvende gevolgen voor ons leven en ons levensonderhoud. Behoud van de voedselvoorziening is een kritische vereiste voor elke regering, en als melkveehouders van een wereldwijd bedrijf kunnen we met reden trots zijn op de manier waarop we de uitdagingen van deze verwoestende pandemie zijn aangegaan.

Dankzij de inspanningen van iedereen bij Arla – melkveehouders, medewerkers en management – zijn we ons blijven richten op ons kerndoel: gezonde en voedzame zuivelproducten produceren en aan onze klanten en consumenten leveren – een buitengewone prestatie. Bovendien hebben we als melkveehouders onze collectieve inzet voor duurzaamheid voortgezet met de baanbrekende invoering van klimaatchecks op alle Arla-boerderijen en de uitrol van ons geactualiseerde Arlagården®-programma.

Sterke bedrijfsresultaten

We begonnen 2020 met een positief omzetmomentum ondersteund door een sterke financiële positie. Hoewel ook Arla is getroffen door de ernstige gevolgen van Covid-19 op het foodservice-segment en de wereldwijde grondstoffenmarkten, waren de financiële prestaties van onze retailactiviteiten en sterke merkportefeuille, mede dankzij ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, boven verwachting.

In een coöperatie horen goede resultaten direct ten goede te komen aan de eigenaren. Zo heeft de Board of Directors aan de Board of Representatives een aanvullende betaling van 1,75 EUR-cent per kilo melk voorgesteld, wat het winstbeleid met 0,75 EUR-cent/kg overtreft als buitengewone toeslag.



“ONZE STERKE COÖPERATIEVE GEEST WERD DIT UITZONDERLIJKE JAAR VOOR GROTE UITDAGINGEN GESTELD.”

Concurrerende melkprijs

We zijn erin geslaagd de vooruitbetaalde melkprijs gedurende 2020 op een concurrerend en relatief stabiel niveau te handhaven. We sloten het jaar af met een prestatieprijs van EUR 36,9 per kilo, wat aangeeft dat we voortgang boeken naar een meer concurrerende melkprijs. Wij als Board van Directors zijn ons er echter terdege van bewust dat melkveehouders te maken hebben met stijgende productiekosten en aanvullende eisen. Dit speelt in heel Europa en deze uitdagingen moeten door middel van actie binnen de gehele zuivelbranche en de bredere groep belanghebbenden worden aangegaan.

Duurzaamheid

Als melkveehouders hebben we grote inspanningen geleverd om belangrijke mijlpalen te bereiken in onze transitie naar nog duurzamere zuivelproductie, en als coöperatie hebben we goede resultaten geboekt. We hebben onze twee grote programma's bijgewerkt en geïmplementeerd: Arlagården® en wereldwijde klimaatchecks. Dit stelt ons in staat om een van 's werelds grootste sets extern geverifieerde klimaatgegevens uit de melkveehouderij te verzamelen, waardoor een stevig fundament wordt gelegd voor benchmarking, kennisdeling en onderzoek in de zuivelindustrie. Door deze inspanningen kan Arla de weg wijzen naar een duurzame toekomst voor de melkveehouderij.

Nieuwe manieren van werken in ons democratisch systeem

Als melkveehouders hechten we waarde aan persoonlijke, fysieke bijeenkomsten, met de mogelijkheid om over de bedrijfsvoering te discussiëren en elkaar uit te dagen. Die democratische opzet is door de Covid-19-crisis ingeperkt; de meeste reguliere bijeenkomsten moesten noodgedwongen plaatsvinden op digitale platforms. Dat was voor velen van ons nieuw, maar in de geest van onze coöperatieve mentaliteit zijn we erin geslaagd om deze uitdaging te overwinnen totdat we elkaar weer onder normalere omstandigheden kunnen ontmoeten.

Vooruitblikkend

Het komende jaar richt de Board of Directors zich op het vormen van onze nieuwe bedrijfsstrategie en het definiëren van een toekomstgerichte coöperatie die voldoet aan de veranderende eisen van onze klanten en consumenten. We moeten ons voortdurend aanpassen aan de toekomstige eisen en veranderingen, met behoud van de sterke kern die het coöperatieve concept ons als melkveehouders geeft. De vrijhandelsovereenkomst tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie was een grote opluchting en we zien de toekomst van ons Britse bedrijf met vertrouwen tegemoet.

Jan Toft Nørgaard

Voorzitter van de Board of Directors

Prestatieprijs

36,9

(EUR-cent/kg)

2020	36,9
2019	36,6
2018	36,4

WAARDE CREËREN IN EEN JAAR ALS GEEN ANDER

Een jaar als geen ander

2020 werd overheerst door Covid-19, wat zowel het consumentengedrag, de bedrijfsplannen als de politieke agenda's abrupt heeft verstoord vanaf het moment dat het virus zich wereldwijd verspreidde. Ondanks de uitdagingen voor melkveehouders en collega's, zowel op het werk als thuis, bleven zij de samenleving voorzien van een stabiele toevoer van zuivel en deden zij hun best om elkaar te beschermen.

De wereldwijde zuivelindustrie werd met name zwaar getroffen door de impact van de lockdowns op het foodservice-segment, wat leidde tot een daling van de wereldwijde grondstoffenprijzen. Het tweede half jaar liet een gedeeltelijk herstel zien, maar de prijzen zijn nog niet teruggekeerd naar het niveau van voor de pandemie. In combinatie met een zwakkere Amerikaanse dollar resulteerde dit in een relatief sterke prestatieprijis voor Arla, gezien de volatilititeit in de zuivelindustrie.

Solide prestaties

Onze goede prestaties kunnen worden toegeschreven aan onze flexibele organisatie, de veelzijdigheid en kwaliteit van onze onderneming en de voortdurende vooruitgang van ons transformatieprogramma Calcium.

De kwaliteit van onze merken en ons vermogen om meer producten te verkopen aan de bloeiende detailhandel zorgden ervoor dat we een uitzonderlijk hoge groei van 7,7 procent hebben gerealiseerd in onze merken. Ook AFI presteerde goed, dankzij de toegenomen vraag naar wei-eiwitten voor pediatrische en medische voedingsproducten.

Calcium heeft 130 miljoen euro aan besparingen opgeleverd, voornamelijk door een efficiëntere toeleveringsketen, geoptimaliseerde marketing-uitgaven en lagere kosten doordat veel kantoor-

medewerkers vanuit huis werkten. Sinds 2018 hebben we netto 354 miljoen euro bespaard en liggen we op koers om onze doelstelling voor 2021 van netto 400 miljoen euro besparingen te bereiken.

De verbeterde kwaliteit van onze onderneming komt tot uiting in een prestatieprijis van 36,9 EUR-cent/kg, tegen 36,6 EUR-cent/kg in 2019. Onze nettowinst kwam uit op 3,2 procent en de financiële schuldenlast op 2,7. Daardoor kon de Board of Directors aan de Board of Representatives een aanvullende betaling voorstellen van 1,75 EUR-cent per kilo melk, oftewel 0,75 EUR-cent/kg meer dan in voorgaande jaren.

“TIJDENS DE COVID-19-PANDEMIE HEBBEN WE BEWEZEN FLEXIBEL EN EFFICIËNT TE ZIJN IN TIJDEN VAN EXTREME ONZEKERHEID.”

Duurzaamheidsacties

In 2020 zijn in de hele waardeketen verdere duurzaamheidsacties ondernomen – op het gebied van verpakkingen, hernieuwbare energie voor zuivelfabrieken, vrachtwagens op biogas en de introductie van CO₂-neutrale biologische melk.

De meest opvallende prestatie is dat 93 procent van onze melkveehouders met aanzienlijke inspanningen ons Klimaatcheck- en Arlagården®-programma heeft geïmplementeerd. Arla Farmers behoren tot de meest klimaatefficiënte melkveeouders in de wereld en zetten zich in voor een voortdurende vooruitgang op het gebied van onze klimaat- en bredere duurzaamheidsambities.



Verwachtingen voor 2021

Ook 2021 wordt een jaar vol uitdagingen, gezien de aanhoudende impact van Covid-19 en de gevolgen voor economieën en de bestaansmiddelen van mensen. We verwachten wel groei te laten zien, maar niet in dezelfde mate als in 2020.

De vrijhandelsovereenkomst tussen de EU en het VK die vlak voor het einde van het jaar werd aangekondigd, is welkom nieuws. De Brexit brengt wel een aantal non-tarifaire belemmeringen met zich mee, maar we zijn goed voorbereid om om te gaan met de nieuwe procedures te sturen en ons te concentreren op het minimaliseren van de extra kosten.

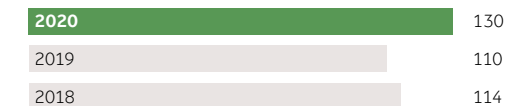
2021 wordt bovendien het jaar waarin we een nieuwe strategie presenteren ter vervanging van Good Growth 2020, die de afgelopen vijf jaar een impuls heeft gegeven aan de kwaliteit en veerkracht van Arla. Onze sterkere positie maakt van onze zuivelcoöperatie een stevige thuisbasis voor melkveeouders in de onzekere tijden die voor ons liggen.

Peder Tuborgh
CEO



130

(miljoen EUR)



HOOGTEPUNTEN

De volle toewijding van melkveehouders en medewerkers, de nauwe samenwerking met klanten en onze diverse en veerkrachtige activiteiten stelden ons in staat om onze duurzame groei voort te zetten en ons snel aan te passen aan de nieuwe realiteit gedicteerd door Covid-19. Onze merken zijn in de meeste markten gegroeid, we hebben klimaatchecks uitgevoerd op boerderijen en zijn toegetreden tot de markt voor plantaardige producten, terwijl ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium op volle toeren bleef draaien en we in al onze markten een gestage productstroom in stand hielden.

SNEL AANPASSEN AAN NIEUWE VRAAG

Uitzonderlijke omstandigheden vragen om uitzonderlijke oplossingen. Terwijl de detailhandel te maken had met een toenemende vraag van consumenten die vaker thuis lunchten en kookten, werd ons foodservice-segment hard geraakt door de sluiting van restaurants, cafés, hotels, enz. Een sterke functieoverschrijdende samenwerking maakte het mogelijk snel producten te verschuiven van foodservice naar retail en om onze focus op digitale marketing en e-commerce te versnellen. Dat was te danken aan de flexibiliteit van onze activiteiten en markten en de veerkracht van onze organisatie, ondersteund door een krachtige samenwerking met onze klanten en commerciële partners.



ARLA-MEDEWERKERS ZETTEN EEN STAP EXTRA

Sinds het begin van de pandemie werken medewerkers in het hele bedrijf hard om een gestage productstroom naar consumenten over de hele wereld te garanderen. Het vergde geweldige inspanningen om de routes, de toewijzing en productie van melk aan te passen om te voldoen aan de piek in thuisconsumptie. Er werden in zeer korte tijd enorme extra hoeveelheden ingrediënten en verpakkingsmaterialen ingekocht, en logistiek heeft fantastisch werk verricht door de producten met gewijzigde tijdschema's en leveringsprocedures aan winkels te leveren. De productiecapaciteit werd op enkele locaties getest, in het bijzonder bij Holstebro Dairy van waaruit in één week een recordaantal van 86 vrachtwagens met Lurpak®-producten naar het Verenigd Koninkrijk werden verscheept.



ARLA-MELKVEEHOUDERS HIELDEN DE PRODUCTIE GAANDE

Arla-melkveehouders stonden net als iedereen voor de uitdaging een goede balans te vinden tussen werk en privé tijdens de lockdown; thuisonderwijs verzorgen aan kinderen, werknemers veilig houden en nieuwe manieren zoeken om met zakenpartners te communiceren vereisten extra middelen.

Ondanks deze omstandigheden slaagden onze melkveehouders erin de melkproductie op peil te houden en tevens veiligheidsmaatregelen te treffen voor hun werknemers op de boerderij. De melkveehouders slaagden er ook in de coöperatieve democratie levend te houden door tijdens de pandemie over te schakelen naar online bijeenkomsten.



HOOGTEPUNTEN (VERVOLG)

MERKGROEI IN DE MEESTE MARKTEN

In 2020 zijn onze merken in bijna alle markten fors gegroeid. De vele consumenten die thuis moesten ontbijten, lunchen en koken hadden een positieve invloed op met name drie merken: Lurpak®, dat na een recordomzet in 2019 de omzet met nog eens 14,6 procent zag groeien, Arla® (+3,0 procent) en Puck® (+11,7 procent). Eerdere zorgen over minder gelegenheden voor koffie voor onderweg bleken ongegrond, aangezien Starbucks™ dubbele groeicijfers behaalde dankzij de kernmarkten Europa en MENA. Castello® heeft in 2020 zijn digitale campagnes opgevoerd, waarna het bereik (in aantal mensen) ruimschoots verdrievoudigde.

Lees meer hierover op pagina 23-24



ONZE DUURZAAMHEIDSACTIES OP BOERDERIJEN VOORTZETTEN

We hebben de activiteiten tijdens de pandemie draaiende gehouden én zijn erin geslaagd samen met onze melkveehouders de geplande duurzaamheidsacties op boerderijen voort te zetten. Met een geactualiseerde versie van ons uitgebreide veemanagement-programma Arlagården® hebben we het voor melkveehouders verplicht gesteld elk kwartaal hun kuddes en hun faciliteiten te beoordelen. Tegelijkertijd is in heel Europa

een op vergoeding gebaseerd Klimaatcheck-programma gelanceerd. Inmiddels heeft 93 procent van de melkveehouders zijn klimaatgegevens ingediend, waarmee we bezig zijn met de ontwikkeling van een van 's werelds grootste sets extern gecontroleerde klimaatgegevens uit de melkveehouderij om onze ambitieuze doelstellingen te bereiken van 30 procent minder CO₂e-uitstoot in 2030 en geheel klimaatneutraal zijn in 2050.

Lees meer hierover op pagina 33-34



DUURZAAMHEID VERSNELLEN MET HET MERK ARLA®

Het merk Arla® onderneemt voortdurende actie om te verduurzamen. In alle kernmarkten zijn nieuwe concrete initiatieven ontwikkeld en onder het merk Arla® zijn duurzaamheidscampagnes gevoerd om bewustzijn te creëren. De activiteiten omvatten diverse nieuwe verpakkingsooplossingen, bijvoorbeeld een volledig recyclebare Skyr-emmer met 40 procent minder plastic die 30 procent minder CO₂-uitstoot veroorzaakt. Verder hebben we in Denemarken, na een soortgelijke introductie in Zweden vorig jaar, biologische melk geïntroduceerd die CO₂-uitstoot compenseert. Gezien onze sterke aandacht voor dierenwelzijn waren we blij om voor verse melk van Arla® 2 van de 3 hartjes van het 'Beter dierenwelzijn'-label van de Deense overheid te krijgen.

Lees meer hierover op pagina 23



HOOGTEPUNTEN (VERVOLG)

CALCIUM BLEEF GOEDE RESULTATEN LEVEREN

Ondanks de ontwrichtende werking van Covid-19 in de meeste gebieden van de organisatie overtrof ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium de verwachtingen met 130 miljoen euro aan besparingen. Dat kwam voornamelijk door efficiëntieverbeteringen in de toeleveringsketen en geoptimaliseerde marketinguitgaven, maar ook door lagere kosten doordat veel kantoormedewerkers vanuit huis werkten. In drie jaar tijd heeft het programma in totaal 354 miljoen euro aan besparingen opgeleverd. Daarmee liggen we op koers om onze doelstelling voor 2021 van 400 miljoen euro besparingen te bereiken.

📄 Lees meer hierover op pagina 16-17



UITSTEKENDE UITVOERING VAN ONS MERK KRAFT®

Het merk Kraft®, waarvoor we vorig jaar een licentie hebben verkregen om in MENA te produceren, te verkopen en te distribueren, is goed van start gegaan met een groei van liefst 153 procent, wat boven verwachting lag. Dankzij ons professionele merkteam deed

Kraft® het uitstekend tijdens de ramadan en de groei werd verder gestimuleerd door de toegenomen thuisconsumptie van zuivelproducten tijdens Covid-19.

📄 Lees meer hierover op pagina 24



ARLA GAAT DE PLANTAARDIGE MARKT OP

Als reactie op het toenemend aantal mensen op zoek naar een gezond dieet met meer plantaardige producten, heeft Arla de plantaardige markt in de zuivelschappen betreden met een nieuw assortiment dranken onder de merknaam JÖRD. Het in mei gelanceerde assortiment omvat in eerste instantie drie varianten gemaakt met natuurlijke Scandinavische ingrediënten zoals haver, gerst en hennep. JÖRD is sinds 2020 beschikbaar op de Deense en Britse markt en komt in het derde kwartaal van 2021 op de Zweedse markt.

VIJFJARIG OVERZICHT

FINANCIËLE KERNCIJFERS	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Prestatieprijs (EUR-cent)					
EUR-cent/kg eigenaarmelk	36,9	36,6	36,4	38,1	30,9
Winst-en-verliesrekening (x EUR 1 miljoen)					
Omzet	10.644	10.527	10.425	10.338	9.567
EBITDA	909	837	767	738	839
EBIT	458	406	404	385	505
Saldo van vorderingen en schulden	-72	-59	-62	-64	-107
Netto winst	352	323	301	299	356
Winsttoerekening voor het jaar (x EUR 1 miljoen)					
Individueel kapitaal	41	61	0	38	30
Gemeenschappelijk kapitaal	81	123	0	120	193
Aanvullende betaling	223	127	290	127	124
Balans (x EUR 1 miljoen)					
Totaal activa	7.331	7.106	6.635	6.442	6.382
Vaste activa	4.413	4.243	3.697	3.550	3.714
Vlottende activa	2.918	2.863	2.938	2.871	2.668
Eigen vermogen	2.639	2.494	2.519	2.369	2.192
Langlopende verplichtingen	2.296	2.304	1.694	1.554	1.742
Kortlopende verplichtingen	2.396	2.308	2.422	2.499	2.448
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.427	2.362	1.867	1.913	2.017
Netto werkkapitaal	679	823	894	970	831
Kasstromen (x EUR 1 miljoen)					
Kasstroom uit operationele activiteiten	731	773	649	386	806
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-488	-571	-432	-219	-167
Vrije kasstroom	243	202	217	167	639
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-293	-136	-191	-155	-624
Investerings in materiële vaste activa	-478	-425	-383	-248	-263
Aankoop van ondernemingen	-	-168	-51	-7	-

* Niet aangepast na de implementatie van de lease-standaard IFRS 16.

FINANCIËLE KERNCIJFERS	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Financiële ratio's					
Winstdeelname	3,2%	3,0%	2,8%	2,8%	3,6%
EBIT-marge	4,3%	3,9%	3,9%	3,7%	5,3%
Schuldenlast	2,7	2,8	2,4	2,6	2,4
Interest-coverage ratio	16,8	12,0	14,9	12,9	13,3
Eigenvermogensaandeel	35%	34%	37%	36%	34%
Instream van rauwe melk (miljoen kg)					
Instream van eigenaren in Denemarken	4.962	4.940	4.937	4.827	4.728
Instream van eigenaren in het Verenigd Koninkrijk	3.271	3.230	3.196	3.203	3.210
Instream van eigenaren in Zweden	1.826	1.788	1.826	1.855	1.909
Instream van eigenaren in Duitsland	1.714	1.700	1.762	1.759	1.758
Instream van eigenaren in Nederland, België en Luxemburg	742	724	725	729	715
Instream van anderen	1.231	1.323	1.457	1.564	1.554
Instream van rauwe melk	13.746	13.705	13.903	13.937	13.874
Aantal eigenaren					
Eigenaren in Zweden	2.374	2.497	2.630	2.780	2.972
Eigenaren in Denemarken	2.357	2.436	2.593	2.675	2.877
Eigenaren in Duitsland	1.576	1.731	1.841	2.327	2.461
Eigenaren in het Verenigd Koninkrijk	2.241	2.190	2.289	2.395	2.485
Eigenaren in Nederland, België en Luxemburg	858	905	966	1.085	1.127
Totaal aantal eigenaren	9.406	9.759	10.319	11.262	11.922
Milieu-, sociale en governance-gegevens					
CO ₂ e scope 1 en 2 (miljoen kg)	751	862	946	930	940
CO ₂ e scope 3 (miljoen kg)	18.479	18.243	18.411	18.528	18.644
Gemiddeld aantal voltijdequivalenten	20.020	19.174	19.190	18.973	18.765
Genderdiversiteit binnen de Board of Directors	20%**	20%**	13%	12%	7%

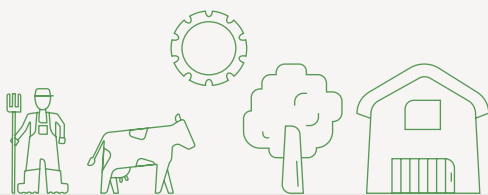
** Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs).
De man/vrouw-verhouding onder de gekozen leden is 13 procent vrouw, 87 procent man.

☑ Raadpleeg de geconsolideerde jaarrekening (vanaf pagina 63) en de geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens (vanaf pagina 120) voor uitgebreide informatie.



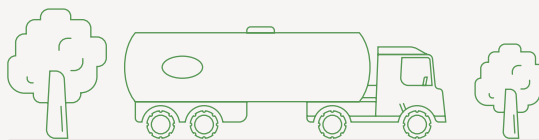
**ONZE
STRATEGIE**

ONS BEDRIJFSMODEL



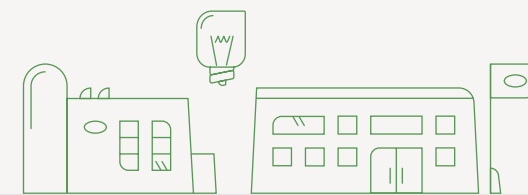
EIGENAREN EN KOEIEN

- Er zijn **9.406** melkveehouders die verantwoordelijk zijn voor ruim **1,5** miljoen koeien
- Onze melkveehouders behoren tot de beste ter wereld als het gaat om innovaties die melkveebedrijven efficiënter en duurzamer maken
- Dierenwelzijn is essentieel voor ons succes: we bieden onze eigenaren digitale hulpmiddelen aan om het welzijn van hun kudde voortdurend te volgen



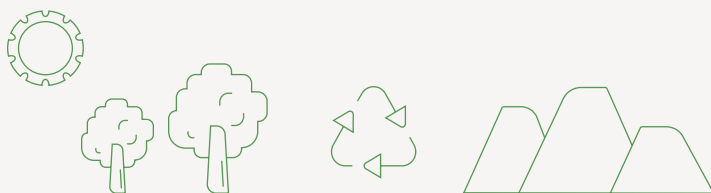
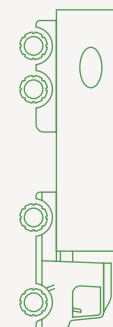
MELKOPHALING

- We halen jaarlijks zo'n **13,7** miljard kilo rauwe melk op, voornamelijk bij onze eigenaren in zeven landen.
- We schakelen over op fossielvrije brandstof in onze vrachtwagens. Dit is al het geval in ons Zweedse bedrijf



PRODUCTIE, VERPAKKING EN INNOVATIE

- We verwerken melk op **60** locaties
- We produceren jaarlijks **6,8** miljard kilo gezonde en voedzame zuivelproducten
- We ontwikkelen voortdurend nieuwe recyclebare verpakkingen en verminderen ons gebruik van nieuw plastic



CONSUMENTEN EN AFVALBEHEER

- We bieden toegankelijke voeding aan miljoenen mensen
- Het is voor ons belangrijk dat onze producten gedurende de gehele productlevenscyclus zo min mogelijk negatieve gevolgen hebben voor het milieu, en we proberen voortdurend ons afval te verminderen



KLANTEN

- Wij verkopen onze producten in **153** landen
- We voegen waarde toe aan de melk van onze eigenaren door middel van innovatie, branding en marketing; en wanneer de producten worden verkocht vloeit de opbrengst terug naar onze eigenaren als onderdeel van de melkprijs

In 2020 hebben we onze **Good Growth 2020**-strategie afgerond. Met deze strategie hebben we onze concurrentiepositie en onze internationale aanwezigheid versterkt en de kwaliteit van onze onderneming structureel verbeterd door volumes te verschuiven van huismerken en Global industry sales naar ons retailmerk- en ingrediëntensegment. Onze Good Growth 2020-strategie werd in 2018 aangevuld met ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium en in 2019 met onze ambitieuze duurzaamheidsstrategie.

Tijdens ons strategische traject hebben we ongekende externe effecten meegemaakt, zoals de Brexit-stemming in 2016, fluctuaties in de grondstoffenprijzen en meest recent de Covid-19-pandemie in 2020.

In 2021 zullen we voortbouwen op de successen en sterke punten van Good Growth 2020, ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, onze duurzaamheidsstrategie en de trends en lessen uit recente externe gebeurtenissen. Eind 2021 lanceren we een nieuwe groepsstrategie voor de komende jaren.

GOOD GROWTH 2020-STRATEGIE LEVERT GOEDE RESULTATEN OP

ONZE VISIE

De toekomst van zuivel creëren om gezondheid en inspiratie op natuurlijke wijze de wereld in te sturen

ONZE MISSIE

De hoogste waarde van de melk van onze melkveehouders garanderen en tegelijkertijd groeimogelijkheden voor hen creëren

UITBLINKEN

in 8 categorieën

FOCUS

op zes regio's

WINNEN

als ÉÉN Arla



ONZE STRATEGIEVERSNELLER

Kostenbesparingen EUR 400+ miljoen in 2021

ONZE DUURZAAMHEIDSTRATEGIE

Sterkere planeet

Het milieu verbeteren voor toekomstige generaties

Sterkere mensen

Meer toegang tot gezonde zuivelvoeding en het inspireren van goede eetgewoonten.

ONZE GOOD GROWTH-IDENTITEIT

Gezonde, natuurlijke, verantwoordelijke en coöperatieve groei.

BELANGRIJKSTE RESULTATEN

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten*

4,6%

Basisniveau 2015: **1-2%**

CAGR 2015-2020
Doel: **3%**

Merkaandeel

48,9%

Basisniveau 2015: **42%**

Doel 2020: **>45%**

Internationaal aandeel**

23,6

Basisniveau 2015: **17%**

Doel 2020: **~23%**

Calcium-besparingen

EUR **354** miljoen

Basisniveau 2015: **EUR 0 miljoen**

Doel 2021: **EUR 400 miljoen**



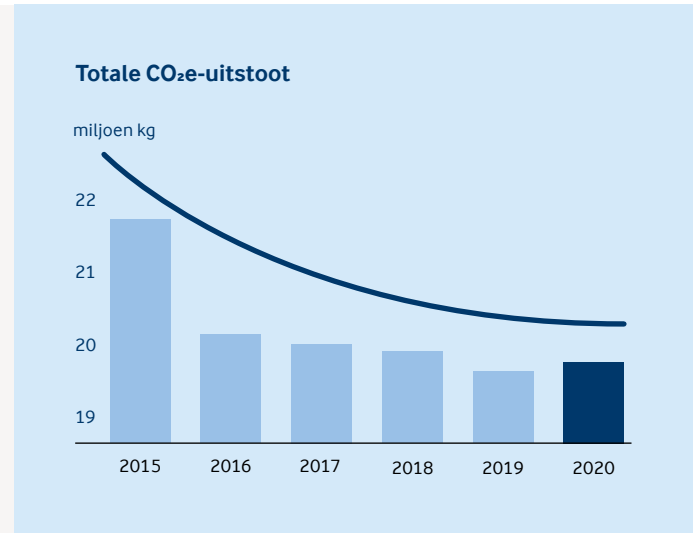
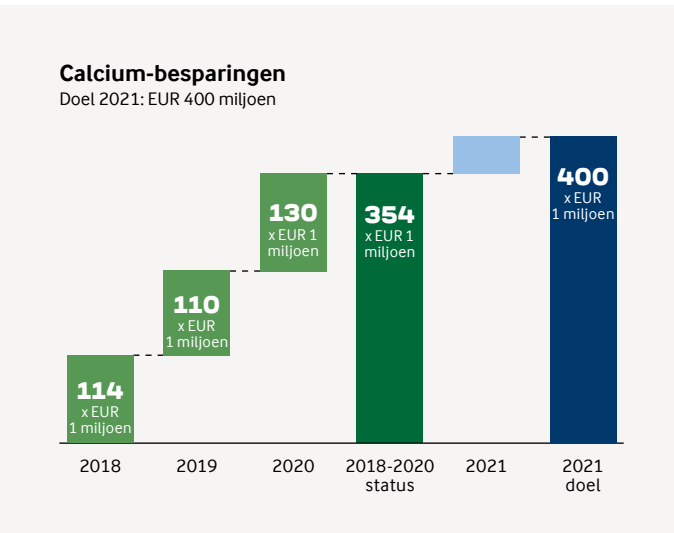
GOOD GROWTH 2020 SAMENGEVAT

Ondanks Covid-19 en andere ongekende externe effecten gedurende de strategieperiode voldeed onze Good Growth 2020-strategie boven verwachting op alle vier prestatie-indicatoren en werd deze verder versterkt door onze ambitieuze duurzaamheidsstrategie.

De trends en lessen uit de verstoring als gevolg van Covid-19 komen tot uiting in ons bedrijfsplan voor 2021, waarin we verder zullen voortbouwen op de successen en sterke punten van de Good Growth 2020-strategie, ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium en onze duurzaamheidsstrategie.

Eind 2021 lanceren we een nieuwe strategie voor de komende jaren.

GOOD GROWTH 2020-STRATEGIE VERBETERDE DE KWALITEIT VAN HET BEDRIJF



EEN STERKERE ARLA FOODS

De Good Growth 2020 -strategie heeft de kwaliteit van onze onderneming met succes verbeterd. De belangrijkste drijvende kracht is een verschuiving van volumes van huiskamerproducten en Global industry sales naar merkproducten in ons retailsegment en producten met toegevoegde waarde in Arla Foods Ingredients. Dit effect is verder versterkt door overnames in Bahrein en het Verenigd Koninkrijk en door de uitbreiding van onze strategische samenwerking met Starbucks. Deze structurele verschuiving van 11 procentpunt heeft duidelijk bijgedragen aan de verbetering van de totale waardecreatie van de onderneming. Bovendien hebben we onze internationale voetafdruk vergroot door het internationale aandeel met 7 procentpunt te verhogen, en daarmee onze positie in de groeimarkten versterkt.

WERELDWIJD TRANSFORMATIEPROCES

De strategie leverde boven verwachting goede resultaten op oververwachtingen op ondanks ongekend grote externe effecten onderweg, waaronder waardevermindering van valuta's, met name GBP en SEK, exportsancties op Europese producten in Rusland, minder melkinname van eigenaren dan verwacht, en niet in de laatste plaats de instabiele vet- en eiwitprijzen.

Als reactie op de onvoorziene externe effecten op ons bedrijf hebben we in 2018 ons besparings- en efficiëntieprogramma Calcium gelanceerd. Het programma heeft aanzienlijke besparingen opgeleverd, onze kostenstructuur verbeterd en ons toekomstige concurrentievermogen versterkt, wat tot uiting komt in onze prestatieprijs.

BOUWEN AAN EEN DUURZAME TOEKOMST

Arla zet zich in om deel uit te maken van de oplossing voor 's werelds meest urgente problemen. In 2019 lanceerden we onze nieuwe duurzaamheidsstrategie Stronger Planet - Stronger People, die zich richt op het verbeteren van het milieu voor toekomstige generaties, het vergroten van de toegang tot gezonde zuivelvoeding en het inspireren van goede eetgewoonten.

Om onze milieumambities te versnellen hebben we ons ten doel gesteld om de komende tien jaar de broeikasgasemissies met 30 procent te verminderen en toe te werken naar een klimaatneutrale coöperatie in 2050. We hebben al goede vorderingen gemaakt door de CO₂e-uitstoot in scope 1 en 2 van onze activiteiten met 24 procent te verminderen ten opzichte van 2015.

EFFICIËNTIE CREËREN MET CALCIUM-PROGRAMMA



In 2018 is ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium gelanceerd om onze strategie door de manier waarop we werken, geld uitgeven en investeren te transformeren. Ook in 2020 heeft Calcium efficiëntie gecreëerd en geld vrijgemaakt om te herinvesteren in onze groei. In totaal heeft het programma nu 354 miljoen euro aan besparingen opgeleverd.

Aanhoudende besparingen tijdens Covid-19

We hebben een lange weg afgelegd op onze Calcium-reis en blijven gestaag besparingen realiseren. Ondertussen hebben we merkgroei gerealiseerd en investeringen in de toekomst gedaan en is Calcium een meer geïntegreerd onderdeel van ons bedrijf geworden. Ondanks de buitengewone omstandigheden in 2020 heeft het Calcium-programma onze verwachtingen overtroffen en EUR 130 miljoen aan besparingen opgeleverd, voornamelijk door efficiëntie

in de toeleveringsketen, geoptimaliseerde marketinguitgaven en lagere kosten doordat veel kantoormedewerkers vanuit huis werkten. In drie jaar tijd heeft het programma in totaal 354 miljoen euro aan besparingen gegenereerd en daarmee liggen we op koers om onze doelstelling voor 2021 van 400 miljoen euro besparingen te bereiken. Het netto-effect op onze kostenbasis was lager door herinvesteringen en eenmalige posten in het verslagjaar*.

VEERKRACHTIGE EN EFFICIËNTE TOELEVERINGSKETEN

Onze toeleveringsketen bleek vorig jaar zowel zeer veerkrachtig als efficiënt te zijn in de manier waarop we werken. Ondanks de volatiele omgeving als gevolg van Covid-19 leverde onze toeleveringsketen een historisch hoge netto productiviteit en daarmee ook forse Calcium-besparingen op. Dankzij de flexibiliteit, wendbaarheid en krachtige samenwerking in de hele organisatie hebben we onze klanten opnieuw een hoog serviceniveau kunnen bieden én de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers gewaarborgd.

DIGITALE TOOLS EN NIEUWE MANIEREN VAN WERKEN OMARMEN

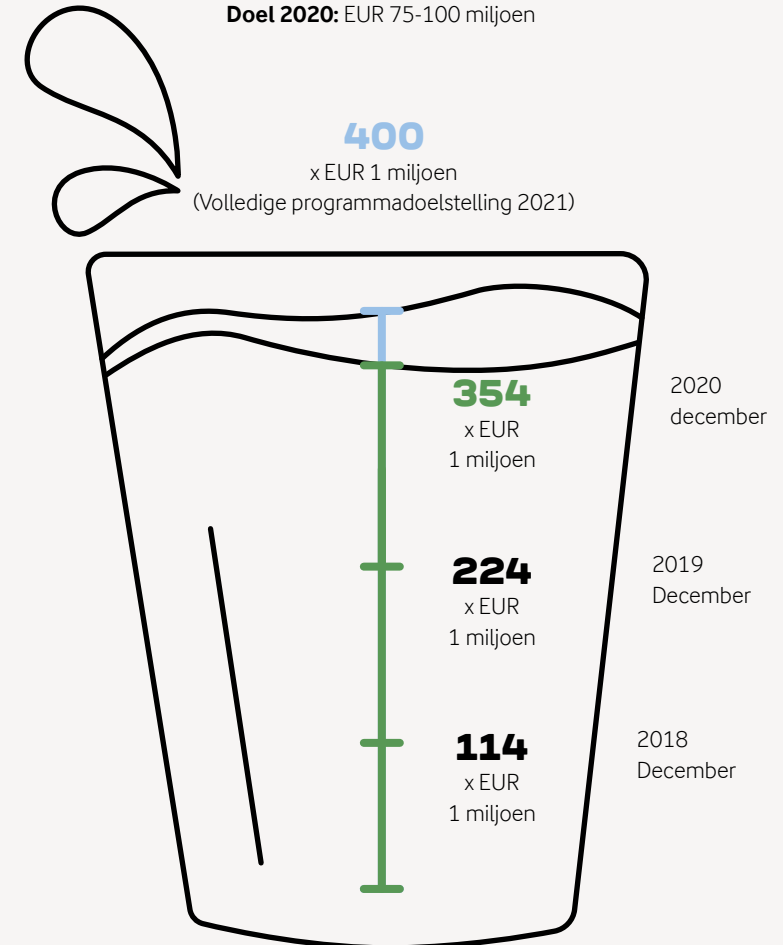
Covid-19 heeft ons gedwongen vaker virtueel en op afstand te werken. We hebben de nieuwe tools en digitale manieren van werken in de verschillende landen, locaties en teams met succes omarmd. In onze werkprocessen van Calcium hebben we ons snel aangepast aan de nieuwe virtuele werkwijzen en hebben we diverse online trainingssessies en boosts met meerdere locaties gehouden met goede resultaten.

130

x EUR 1 miljoen bespaard in 2020
Doel 2020: EUR 75-100 miljoen

400

x EUR 1 miljoen
(Volledige programmadoelstelling 2021)



EFFICIËNTIE CREËREN MET CALCIUM-PROGRAMMA



We hebben in totaal EUR **105*** miljoen bespaard door initiatieven in logistiek – en onze CO₂-uitstoot verminderd.

Door de daadwerkelijke kosten ('cost to serve') van logistiek transparanter te maken, veranderen we onze performance management-infrastructuur stapsgewijs en maken we functieoverschrijdende besluitvorming mogelijk. We hebben bijvoorbeeld tot nu toe 12 miljoen euro bespaard door redencodes in onze systemen te gebruiken die aangeven waar overtollige eindproducten vandaan komen.

Door onze materiële verliezen te beperken is in totaal **+70** miljoen euro bespaard en de hoeveelheid afval verminderd.

We optimaliseren onze locaties continu en ondanks de uitdagingen afgelopen jaar hebben we onder meer online workshops gegeven op tien Britse locaties om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om materiële verliezen te verminderen. We hebben 1,1 miljoen euro aan potentiële besparingen vastgesteld binnen onze aandachtsgebieden.

Alice, onze nieuwe management tool voor financiële activa, is inmiddels actief in het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Denemarken

Alice optimaliseert Arla's beheer van financiële activa en verbetert de transparantie en planning van onze verkooporganisatie, de nauwkeurigheid van de prognoses en de verkrijgbaarheid van producten tijdens promoties.

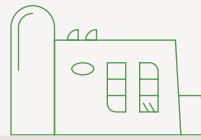
Goede service en duurzamere producten



**EIGENAAR/
MELKVEEHOUDER**



LOGISTIEK



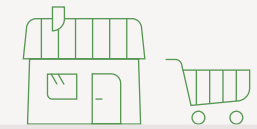
PRODUCTIE



LEVERANCIER



**ADMINISTRATIE/
VERKOOP EN MARKETING**



**KLANTEN EN
CONSUMENTEN**

Besparingen en efficiëntie-verbeteringen dragen bij aan de verbetering van de melkprijs

Door het aantal stock keeping units (SKU's) continu te verminderen en productcomponenten zoals ingrediënten en verpakkingen gestaag te harmoniseren kunnen we de toeleveringsketen vereenvoudigen en producten sneller op de markt brengen.

We hebben het aantal SKU's met 13 procent verminderd en ons gebruik van plastic met in totaal **+400** ton teruggebracht.

We verbeteren onze beheersing en onze conformiteit rond inkoopprocessen en hebben het aantal leveranciers teruggebracht. We hebben onze conformiteit van inkooporders met 6 procentpunt verhoogd en de conformiteit van uitgaven met 2 procentpunt. Dat kwam onder andere omdat alle nieuwe hoger geplaatste medewerkers deelnamen aan trainingssessies over kopen en bestellen bij Arla.

In totaal zijn **ER +560** contracten gesloten en ondertekend, waardoor er **196** miljoen euro is bespaard.

Door Duitsland als nieuwe markt toe te voegen aan ons interne reclamebureau The Barn, blijven we onze interne digitale mogelijkheden met succes opbouwen en voeren we tegelijkertijd aanzienlijk efficiëntieverbeteringen door om onze marketinguitgaven te financieren.

We hebben een traject ingezet om van The Barn ons belangrijkste digitale bureau te maken qua omvang en prestaties.

VERANDERING OMARMEN: BELANGRIJKSTE TRENDS EN STRATEGISCHE ANTWOORDEN



COVID-19

ONZEKERHEID IN DE WERELDECONOMIE EN DREIGENDE RECESSIE

De pandemie heeft op elke markt andere effecten, wat in uiteenlopende mate tot recessie leidt. Volgens het IMF bedroeg de wereldwijde economische groei in 2020 naar schatting -3,5 procent, wat met name de Euro zone treft, met een negatieve groei van -7,2 procent, tegen -2,4 procent voor opkomende markten en ontwikkelingslanden¹⁾. De meeste markten hebben zich naar verwachting in 2022 weer hersteld, maar er is grote onzekerheid over de economische bedrijvigheid in 2021 en daarna²⁾.

Gezien onze sterke productportfolio en brede internationale voetafdruk is Arla erop voorbereid de **dreigende** recessie het hoofd te bieden in nauwe samenwerking met onze klanten. Dat is vorig jaar ook aangetoond toen we erin slaagden de productvolumes te verschuiven van het foodservice naar het retailsegment om aan de ongekend hoge vraag te kunnen voldoen en ons snel aan te passen aan de nieuwe marktomstandigheden. Die flexibiliteit en veerkracht van onze onderneming vormt onze kracht in onzekere tijden.



VERANDERD KLANT- EN CONSUMENTENGEDRAG

Het winkelgedrag van de consument is in 2020 in hoog tempo veranderd door de ontwrichtende gevolgen van Covid-19, wat van invloed was op zowel het retail- als foodservice-segment. De verschillende lockdownperioden hebben geleid tot meer thuisconsumptie en een versnelde verschuiving naar e-commerce. De lockdowns en wereldwijd hoge infectiecijfers duren begin 2021 nog voort, een trend die we waarschijnlijk tot ver in het jaar zullen zien. Toch zal buitenshuis eten naar verwachting weer stijgen als de pandemie langzaam maar zeker wordt overwonnen en er een 'nieuw normaal' komt.

De kracht van onze commerciële uitvoering en onze frontlinie vorig jaar toonde aan dat wij ons snel hebben weten aan te passen aan de nieuwe vraag van klanten en consumenten en onze e-commerce-activiteiten hebben uitgebreid. We hebben tijdens de lockdowns het aanbod van onze producten op peil gehouden en zijn erin geslaagd onze digitale marketing en e-commerce in een onevenredig hoog tempo te versnellen en de klant te benaderen. Arla heeft in 2020 meer dan 600 miljoen keer met consumenten gecommuniceerd via onze digitale platforms.



POLITIEKE ONZEKERHEID

Als gevolg van Covid-19 komt er waarschijnlijk meer aandacht voor het ondersteunen van binnenlandse ondernemingen en kunnen sommige landen handelsbeperkingen gaan opleggen. Ondanks de vrijhandelsovereenkomst tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie na de Brexit zullen frictiekosten en mogelijk oponthoud aan de grens van invloed zijn op de handel met het VK. De doorgaande handelsoorlog tussen China en de VS en conflicten in het Midden-Oosten zorgen ook in 2021 voor aanhoudende onzekerheid op de wereldmarkten, maar dankzij de nieuwe Amerikaanse president gloren er nieuwe kansen.

Gezien onze brede voetafdruk op de wereldmarkt en ons bewezen veerkrachtig en flexibel bedrijfsmodel, is Arla bij uitstek gepositioneerd om de gevolgen van de politieke onzekerheid in onze markten op te vangen. We zijn een overtuigd voorstander van vrijhandel, maar als onderneming bereiden we ons al sinds de Brexit-stemming in 2016 voor op verschillende scenario's van de Brexit-onderhandelingen (lees meer hierover op p. 20).



TREND

RESPONS

VERANDERING OMARMEN: BELANGRIJKSTE TRENDS EN STRATEGISCHE ANTWOORDEN (VERVOLG)

LANGE TERMIJN TRENDS

DUURZAAMHEIDSAGENDA VERSNELLEN

Gezien de sterke betrokkenheid van overheden en bedrijven wereldwijd voor de doelstellingen van duurzame ontwikkelingen ligt er een sterke nadruk op het vinden van oplossingen voor 's werelds meest urgente problemen. De laatste VN-rapporten wijzen op de ernst van klimaatverandering. President Biden (US) heeft de ambitie uitgesproken om zich opnieuw aan het Akkoord van Parijs te verbinden en de wereldwijde klimaatambitie op te schroeven. Veel consumenten zijn ook steeds vaker op zoek naar duurzaam geproduceerde producten (studies laten dat 35% bereid is over te stappen)¹⁾.

Arla wil deel uitmaken van de oplossing op de duurzaamheidsagenda in de zuivelbranche en waarde creëren door middel van duurzame zuivel. We leggen de lat hoog met onze strategie Stronger Planet – Stronger People en onze ambitie om in 2050 netto klimaatneutraal te zijn en we dagen onszelf voortdurend uit om nieuwe manieren te vinden om ons duurzaamheidsstraject te versnellen.



TOENEMENDE WERELDBEVOLKING

In 2050 zal de wereldbevolking naar verwachting zijn toegenomen tot 9,7 miljard mensen²⁾. De helft van de groei zal naar verwachting plaatsvinden in Afrika, gevolgd door Azië met een verwachte toename van 900 miljoen mensen. Vooral de middenklasse in Azië en in mindere mate in Afrika groeit snel. De snel groeiende wereldbevolking stelt de wereldwijde voedselvoorziening voor uitdagingen.

Arla zet zich in het kader van de duurzaamheidsstrategie Stronger Planet – Stronger People in om bij te dragen aan de oplossing om de wereld te voeden. We leggen meer nadruk op het aanbieden van betaalbare voeding in geselecteerde internationale markten. Zo is ons betaalbare en gezonde biologische voedingsmerk Baby&ME voor baby's en peuters bijvoorbeeld geïntroduceerd in opkomende markten in het Midden-Oosten. We ondersteunen bovendien de ontwikkeling van lokale zuivel in opkomende markten.



VERSTERKING VAN ONLINE-KANAAL EN DIGITALISERING

Covid-19 heeft de kanaalverschuiving naar e-commerce en prijsvechters in verschillende landen en categorieën versneld. In de categorieën voeding en huishoudens zijn online klantenbestanden in alle markten met gemiddeld 30 procent gestegen³⁾. Naast de trend naar e-commerce dringt in alle andere bedrijfsonderdelen digitalisering snel door, waardoor Arla zich sneller zal moeten aanpassen om concurrerend te blijven.

Arla reageert snel op de versnelde digitale trends. Voortbouwend op onze sterke partnerschappen in de voedingsmiddelenbranche, hebben we verschillende initiatieven gelanceerd in e-commerce, waaronder technologische investeringen in online verkoop en digitale marketing. Het is onze ambitie dat in 2025 10 procent van de omzet in heel Europa afkomstig is van online verkoop. We hebben ook belangrijke initiatieven gelanceerd binnen de toeleveringsketen en de kernprocessen van de organisatie, zoals digitale robots en kunstmatige intelligentie.



TREND

RESPONS

1) McKinsey Global Sentiment Survey, 2017-2020

2) Bevolkingsprognose Verenigde Naties 2019

3) McKinsey & Company, Covid-19 zet duurzaamheid hoger op agenda van bedrijfsleven, maart-september 2020

OMGAAN MET BREXIT

Sinds de Brexit-stemming in 2016 heeft Arla gepleit voor een handelsakkoord zonder tarifaire en non-tarifaire belemmeringen op het gebied van zuivel, en we zijn blij dat de Britse regering en de EU eind 2020 eindelijk tot een akkoord kwamen. Hoewel nultarieven (vrijstelling van invoerrechten) en nulquota goed nieuws zijn, zullen de afgesproken non-tarifaire belemmeringen frictie veroorzaken en tot extra complexiteit en kosten leiden. We hadden ons ruim vier jaar op dit scenario voorbereid en hebben, in nauwe samenwerking met onze klanten en leveranciers, voorzieningen getroffen om deze effecten te verzachten. We kunnen de uitdagingen van Brexit dan ook het hoofd te bieden vanuit een sterke positie met een fundamenteel veerkrachtig en flexibel Brits segment.

Ons Britse bedrijf

Ons Britse bedrijf is momenteel goed voor 26 procent van onze omzet en is een van de drijvende krachten achter onze merkgroei. Daarom is het voor Arla erg belangrijk dat onze producten en medewerkers vrij kunnen bewegen van en naar het Verenigd Koninkrijk. Sommige succesvolle merken op de Britse markt, waaronder Lurpak®, Arla® Skyr en Lactofree, worden naar het VK geïmporteerd, terwijl sommige Castello®-producten vanuit het VK worden geëxporteerd.

Gevolgen van Brexit in 2020

In 2020 werden de onzekerheden als gevolg van de Brexit gecompenseerd door Covid-19, wat zorgde voor een solide merkgroei in het Verenigd Koninkrijk omdat mensen vaker thuis lunchten en kookten. Het Britse bedrijf heeft tijdens de pandemie zijn veerkracht bewezen en is er operationeel klaar voor de volatiliteit als gevolg van Brexit het hoofd te bieden.

Verwachte toekomstige effecten en risicobeperkende plannen

Arla's Britse bedrijf staat met een handelsakkoord veel sterker dan zonder. Omdat het Verenigd Koninkrijk de interne markt en de douane-unie

van de EU heeft verlaten, gaat dit echter wel gepaard met veel extra papierwerk en controles op de producten die we importeren en exporteren. Ook kunnen mogelijke vertragingen bij de havens en grenzen voor aanzienlijke verstoringen zorgen. We hebben hier al plannen voor klaar liggen en zijn voortdurend met onze klanten in gesprek over nadere risicobeperkende maatregelen.

Onze Brexit Task Force zal onze reacties en de nieuwe handelsrelatie zoals die zich tussen de EU en het VK ontwikkelt blijven coördineren. We zullen de zuivelmarkten in het VK en de EU en de beide valuta's nauwgezet blijven monitoren om, indien nodig, snel te kunnen reageren.

Zoals tijdens Covid-19 is gebleken, hebben wij een flexibele organisatie die goed kan omgaan met onzekerheid, en we zullen onze veerkracht en flexibiliteit dan ook inzetten om de uitdagingen van Brexit het hoofd te bieden.

ARLA IN HET VERENIGD KONINKRIJK

Omzet, x EUR 1 miljard

2,7

Totaal activa, x EUR 1 miljoen

958

Aandeel van instroom van rauwe melk van eigenaren

26%

Aantal melkveehouders in het Verenigd Koninkrijk

2.241

Aantal werknemers in het Verenigd Koninkrijk

3.362¹⁾

Aantal productie- en verpakkingsfaciliteiten

10

Belangrijkste merken
Lurpak®, Arla® Skyr en Lactofree, Castello®





ESSENTIËLE BEDRIJFS- PRIORITEITEN VOOR 2020

De essentiële bedrijfsprioriteiten van Arla zijn de jaarlijkse aandachtspunten op het pad van Good Growth 2020. Ze worden vastgesteld door ons uitvoerend managementteam en goedgekeurd door de Board of Directors. We volgen onze voortgang maandelijks.

CALCIUM-TRANSFORMATIE OPLEVEREN

- ✓ Dynamiek van lopende projecten behouden
- ✓ Besparingen in de toeleveringsketen blijven leveren
- De transformatie verankeren na 2021

COMMERCIEËLE PRIORITEITEN LATEN SLAGEN

- ✓ Groeidynamiek in markten als China, Nigeria, Zuidoost-Azië en MENA behouden
- ✓ Onze Europese markt- en merkposities versterken
- Negatieve impact van Brexit tot een minimum beperken

STERK PARTNERSCHAP MET DE KLANT OPBOUWEN EN UITBREIDEN

- ✓ Beter serviceniveau leveren
- ✓ Merkvolumes buitenproportioneel ontwikkelen bij onze grote klanten

BELANGRIJKSTE MERKEN BEVORDEREN EN INNOVATIE STIMULEREN

- ✓ Impact van innovatie verbeteren
- ✓ Big Bets inzetten voor onze strategische merken
- ✓ Plantaardig concept lanceren in Europa

ONZE MENSEN ENTHOUSIAST MAKEN OVER DE TOEKOMSTIGE KOERS VAN ARLA

- ✓ De betrokkenheid van medewerkers verbeteren
- ✓ Medewerkers enthousiast maken over onze strategie na 2020
- ✓ *Doelstelling bereikt* ● *Trend op schema*

ARLA FOODS INGREDIENTS UITBREIDEN

- De groei van babyvoedingsproducten in China veiligstellen
- ✓ Segment met toegevoegde waarde uitbreiden

DE LEIDING NEMEN OP HET GEBIED VAN DUURZAAMHEID EN AGENDA UITVOEREN

- ✓ Klimaatprestaties versnellen op het niveau van de veehouderijen met Klimaatcheck-programma
- ✓ Groei merkproducten ondersteunen met innovaties op het gebied van gezondheid en verpakkingen

COVID-19-TOEVOEGINGEN IN HALFJAARVERSLAG

- ✓ Het bedrijf draaiende houden en laten presterejn tijdens Covid-19
- Aanpassen aan een nieuwe wereld en vooruit plannen

ONZE MERKEN EN COMMERCIEËLE SEGMENTEN



MERKEN

Onze merken vormen de kern van ons bedrijf en waren in 2020 de drijvende kracht achter de algehele sterke groei. Gezien de uitdagende omstandigheden als gevolg van Covid-19 hebben onze merkteams zich snel aangepast aan de nieuwe realiteit en het veranderende consumentengedrag. Om deze veranderingen te omarmen en om te zetten in commerciële kansen waren een sterke digitale mentaliteit en creatieve campagnes een must.



GROEI LURPAK® VAN 15 PROCENT ONDERSTEUND DOOR STERKE TOELEVERINGSKETEN VAN ARLA

2020 was opnieuw een recordjaar voor Lurpak®, waarmee het record van vorig jaar, 300 miljoen verpakkingen met boter en spreads, met nog eens 45 miljoen verpakkingen werd overtroffen. De groei kan voornamelijk worden verklaard doordat de consument trouw bleef aan bekende merken en mensen vaker thuis lunchten en kookten vanwege de Covid-19-bepalingen. Om aan deze enorm toegenomen vraag te voldoen heeft de hele toeleveringsketen van Arla voortreffelijk werk geleverd. Het wereldwijde planningsteam moest meer Deense room vinden dan ooit, inkoop moest zonder voorafgaand bericht 15 procent meer verpakkingsmaterialen inkopen en onze zuivelfabriek in Holstebro moest de productie en zendingen tot ongekend grote aantallen opvoeren. 2020 was een uitstekend voorbeeld van de geweldige inspanningen die het hele Arla-team gedurende dit ongewone jaar heeft laten zien.

GROEI VAN MERK ARLA® EN VERSTERKING DUURZAAMHEID

Over het geheel genomen kende het merk Arla® een sterk jaar met 3,0 procent merkgroei dankzij stijgende retailverkoop, wat de daling in het foodservice-segment ruimschoots compenseerde. De aanhoudend sterke aandacht voor dierenwelzijn leverde Arla24 melk van het merk Arla® 2 van de 3 hartjes van het 'Beter dierenwelzijn'-label van de Deense overheid op. In het kader van ons streven om in 2050 netto klimaatneutraal te zijn, introduceerde het merk Arla® koolstofarme en recyclebare verpakkingsoplossingen en in Denemarken melk die de CO₂-uitstoot compenseert. Bovendien bouwde het merk Arla® zijn biologische toppositie verder uit op internationale markten zoals China en het Midden-Oosten en groeide het marktaandeel voor betaalbare voeding in opkomende markten zoals Nigeria, Senegal, Ghana en Bangladesh.

VIERING VAN TIENJARIG JUBILEUM MET STARBUCKS™

In 2020 vierden we tien jaar samenwerking met het Amerikaanse koffiemark Starbucks™ waarvoor Arla premium kant-en-klare koffiedranken van het merk Starbucks™ produceert, distribueert en verkoopt in Europa, het Midden-Oosten en Noord-Afrika. Een zeer geslaagde samenwerking die in 2010 begon met 7 miljoen verkochte eenheden en eind 2020 op bijna 150 miljoen verkochte eenheden stond. Ondanks eerdere zorgen dat minder gelegenheden voor koffie voor onderweg vanwege Covid-19 de prestaties van Starbucks™ ongunstig zouden beïnvloeden, behaalde het merk zeer ruime dubbele groeicijfers, voornamelijk dankzij onze kernmarkten in Europa en het Verenigd Koninkrijk. We volgen voortdurend de veranderende consumententrends en in 2020 hebben we ons plantaardige assortiment uitgebreid met twee aanwinsten: Starbucks™ Chilled Classics in de varianten haver en kokos ijskoffie.

MERKEN (VERVOLG)

POSITIE PUCK® IN SAOEDI-ARABIË VERBETERD

Met een omzet in MENA van meer dan EUR 400 miljoen heeft Puck®, ons sterke merk in het Midden-Oosten, zijn merkkracht en merkaandeel in 2020 versterkt. Het huishoudmerk bleek goed in staat om zich snel aan te passen aan de veranderde consumentenvraag en om de consument via online-kanalen te inspireren. Met een speciale focus op het ondersteunen en inspireren van moeders om ondanks de moeilijkheden vanwege de pandemie te zorgen voor een feestelijke Ramadan, lanceerde Puck® de campagne 'Moms CAN' die duizenden vrouwen bereikte.

OPMERKELIJKE GROEI VAN KRAFT® IN DE MENA-REGIO

In mei 2019 werd Kraft® toegevoegd aan ons Arla-segment Midden-Oosten en Noord-Afrika (MENA) en in het eerste jaar leverde de productportefolio goede resultaten op. Gezien onze sterke aanwezigheid op de MENA-markt en uitzonderlijk sterke frontlinie in combinatie met een grotere digitale focus hebben we Kraft® opnieuw gelanceerd in de regio met de campagne 'Kraft it!'. Consumenten toonden zich verheugd over het 'nieuwe' Kraft®-merk en de omzet nam al snel sterk toe.

DE DIGITALE CAMPAGNE 'FEED YOUR SENSES' VAN CASTELLO BEREIKTE MEER DAN 30 MILJOEN MENSEN WERELDWIJD

In reactie op de trend tijdens Covid-19 om steeds vaker voedingsinspiratie te zoeken op internet, heeft Castello® zijn digitale campagne 'Feed Your Senses' opgevoerd en consumenten overladen met digitale content. Daarnaast werd in zes markten een nieuw wereldwijd partnerschap gelanceerd met Tastemade, digitaal platform voor voedingcontent, zodat Castello® de millenniumgeneratie beter kan bereiken. Met als gevolg dat Castello® zijn bereik (in aantal mensen) ruimschoots verdrievoudigde ten opzichte van vorig jaar. Ondersteund door stevige promoties en activiteiten in winkels heeft de digitale campagne geleid tot een solide groei in de voorverpakte kaasdivisie van ruim 6 procent op jaarbasis.



EUROPA

De groei van ons Europese commerciële segment bereikte een recordhoogte van 5,9 procent voor merkproducten in een jaar van extreme volatiliteit in de markt vanwege Covid-19. De groei werd gedreven door een aanzienlijke toename van de thuisconsumptie en de verkoop van e-commerce, bij een omzetgroei in retail dankzij hoger volume strategische merken van 9,5 procent, wat de afname van foodservice na de lockdowns in 2020 ruimschoots compenseerde. De groei was vooral te danken aan het merk Arla® dat steeg met 3,4 procent, Lurpak® (+15,9 procent) en Starbucks™ (+32,4 procent). Het transformatieproces Calcium bleef onze concurrentiepositie in Europa versterken.

**Omzet,
x EUR 1 miljoen**

6.413

2019: 6.353

**Omzetgroei gedreven
door volume strategische
merkproducten**

5,9%

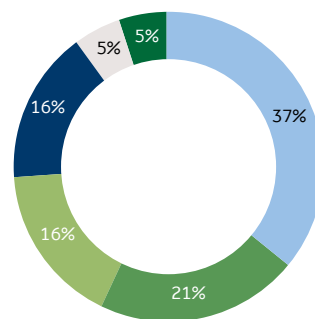
2019: 2,9%

**Merkaandeel,
x EUR 1 miljoen**

54,1%

2019: 53%

**Omzet per land,
2020**



"2020 WAS EEN BIJZONDER MAAR OOK POSITIEF JAAR VOOR ONZE COMMERCIËLE EUROPESE ACTIVITEITEN. COVID-19 HAD EEN GROTE IMPACT OP DE ZUIVELMARKT EN WE HEBBEN DE INGRIJPENDE VERANDERINGEN IN GOEDE BANEN GELEID. OP BASIS VAN UITSTEKEND WERK VAN ALLE MEDEWERKERS IN ALLE FUNCTIES HEBBEN WE ONS BEDRIJF VERSTERKT IN EEN ZEER ONRUSTIG JAAR; DE MERKGROEI BEREIKTE EEN RECORDHOOGTE, DE MARKTAANDELEN GROEIDEN EN DE KLANTENSERVICE PRESTEERDE GOED."

Peter Giørtz-Carlson,
Lid van de Directie en
Chief Commercial Officer, Europa

OMZETGROEI GEDREVEN DOOR VOLUME STRATEGISCHE MERKPRODUCTEN PER LAND

Verenigd Koninkrijk

13,1%

2019: 8,8%

Duitsland

7,1%

2019: 2,6%

Denemarken

5,1%

2019: 0,4%

Zweden

2,5%

2019: 0,7%

NL, B, F

9,8%

2019: 5,2%

Finland

-7,3%

2019: 3,2%

EUROPA (VERVOLG)

DENEMARKEN

De merken business bleef in 2020 groeien, met een omzet van EUR 998 miljoen. Covid-19 had aanzienlijke gevolgen voor de samenstelling van onze kanalen: terwijl de consumptie in de detailhandel steeg, daalde ons foodservice-segment. We hebben de melkcategory versterkt met de introductie van ons 'Dierenwelzijn'-concept met 2 hartjes voor alle Arla24-melk, en hebben ons duurzaamheidstraject voortgezet door bij alle melkveehouderijen klimaatchecks in te voeren, afval te verminderen en klimaatneutrale biologische melk te introduceren. Tijdens de huidige onzekere tijden bood de intensieve samenwerking in de hele toeleveringsketen steun aan al onze klanten door de veiligheid en tijdigheid van producten te waarborgen.

ZWEDEN

Tegen de achtergrond van Covid-19 en de impact ervan op ons foodservice-kanaal boekte Arla Zweden in 2020 zeer bevredigende resultaten met een totale omzet van EUR 1.361 miljoen. Bijna alle categorieën en merken zorgden voor groei, met name de merken Arla Köket®, Svensk Smör® en Starbucks™. In het licht van de uitzonderlijke arbeidsomstandigheden zijn we erin geslaagd onze voedzame zuivelproducten probleemloos te leveren aan de Zweedse consument en er tegelijk voor te zorgen dat onze collega's veilig en gezond zijn. In het kader van Arla's duurzaamheidsagenda hebben we een 'Zero'-visie op het gebied van dierenwelzijn geïntroduceerd en een melk met keurmerk voor dierenwelzijn gelanceerd.

FINLAND

Ons grote Finse foodservice-kanaal ondervond veel invloed van Covid-19, doordat de lockdowns en toegenomen thuisconsumptie leidden tot een lagere omzet. De meeste grote merken daarentegen maakten groei mee, waardoor de totale omzet uitkwam op EUR 314 miljoen. Met name Arla Lempi® groeide sterk – natuurlijke producten en duurzame verpakking blijven de belangrijkste onderscheidende kenmerken voor onze consumenten. Het Finse bedrijf blijft sterk gericht op innovatie en heeft in 2020 het nieuw gezonde yoghurtassortiment Arla Got Guts? gelanceerd.

VERENIGD KONINKRIJK

Onze Britse markt beleefde een uitzonderlijk jaar van merkgroei met dubbele cijfers, dankzij een sterke commerciële uitvoering en een toename van thuisconsumptie als gevolg van langere perioden van Covid-19-maatregelen zoals lockdowns. De omzet in het Verenigd Koninkrijk bedroeg EUR 2.380 miljoen. De merken Arla®, Lurpak® en Starbucks™ groeiden en consolideerden hun nummer één positie, terwijl de omzet van retailmerken voor het eerst de waarde van GBP 1,0 miljard doorbrak. Daarnaast steunt ons Britse bedrijf met trots een aantal goede doelen die hun land in deze onzekere tijden van voedsel voorzien. Daarnaast steunt ons Britse bedrijf met trots een aantal goede doelen die hun land in deze onzekere tijden van voedsel voorzien. Ook kreeg de duurzaamheidsagenda een impuls door een aantal innovatieve prototypes waarmee afval op de melkveehouderijen beter kan worden gerecycled.

DUITSLAND

Duitsland kende wederom een jaar van sterke merkgroei met initiatieven voor belangrijke submerken van Arla, in het bijzonder Arla Bio®, Arla® Kaergarden en Arla® Skyr. Een aantal initiatieven droeg bij aan onze duurzaamheidsagenda, zoals het verwijderen van de deksels van bekertjes en de introductie van recyclebare en koolstofarme verpakkingen. We zijn er ondanks de impact van Covid-19 in geslaagd om dankzij enorme inspanningen in de hele toeleveringsketen de toegenomen vraag van klanten goed te verwerken. De daling van het foodservice-segment werd gecompenseerd door de grote vraag naar vooral kook- en zuivelproducten bij zowel huiskamer- als merkproducten. De totale omzet bedroeg EUR 1,024 miljoen.

NEDERLAND, BELGIË EN FRANKRIJK

Ondanks de uitdagingen waar we in 2020 mee te maken kregen, leverde Arla NL/BE/FR opnieuw een aanzienlijke omzetgroei van 9,8 procent met een totale omzet van EUR 336 miljoen. Onze belangrijkste merken – Arla®, waaronder Organic, Lactofree en Skyr, en Melkunie®, waaronder Protein and Breaker – realiseerden allemaal een uitzonderlijke groei, in de meeste gevallen met dubbele cijfers. In het vierde kwartaal werd een sterke marketingcampagne gelanceerd om Lurpak® op te bouwen als toonaangevend merk. België bleef groeien met Arla® Skyr en Melkunie® Protein, terwijl Frankrijk ondanks de uitdagingen voor foodservice vanwege Covid-19 groei wist te realiseren met Arla Pro®.



INTERNATIONAAL

In een jaar dat werd overheerst door Covid-19 en een zwakkere olieprijs, leverde ons internationale segment een sterke omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten van 11,6 procent. Vooral de MENA-regio kende een bijzonder goed jaar met een omzetgroei van 20,1 procent. Het merk Arla® groeide licht met 1,6 procent, terwijl Lurpak®, Puck® en Starbucks™ zeer hoge groeicijfers behaalden van respectievelijk 12,2, 11,6 en 20,7 procent. Ook Kraft® kende een zeer goede start als Arla-merk met een groei van 153,4 procent. Ondanks de impact van Covid-19 bleven we een sterke nadruk leggen op de uitvoering van de frontlinie en de duurzaamheidsagenda van Arla, en blijven we communiceren met onze klanten en partners in het hele bedrijf.

Omzet,
x EUR 1 miljoen

1.975

2019: 1.802

Omzetgroei gedreven
door volume strategische
merkproducten

11,6%

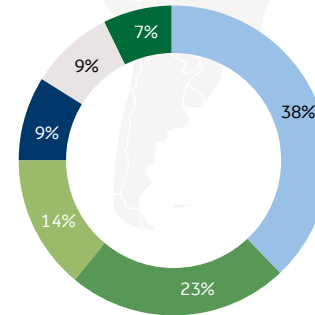
2019: 10,3%

Merkaandeel
x EUR 1 miljoen

86,3%

2019: 82,7%

Omzet per land,
2020



"2020 WAS EEN JAAR ALS GEEN ANDER. COVID-19 ZORGDE VOOR NIEUWE INZICHTEN IN DE MANIER WAAROP WIJ ONDERNEMEN, MAAR DANKZIJ ONZE FOCUS OP DE FRONTLINIE EN DE BUITENGEWONE BIJDRAGE VAN ONZE MEDEWERKERS ZIJN WE ERIN GESLAGD ONZE ONDERNEMING VERDER TE VERSTERKEN DOOR SOLIDE MERKGROEI EN STIJGENDE MARKTAANDELEN, EN TEGELIJKERTIJD ONZE MEDEWERKERS VEILIG TE HOUDEN."

Simon Stevens,
Executive Vice President, Internationaal,
en lid van het uitvoerend managementteam

OMZETGROEI GEDREVEN DOOR VOLUME STRATEGISCHE MERKPRODUCTEN PER REGIO

Midden-Oosten en Noord-Afrika West-Afrika

20,1%

2019: 7,0%

-1,3%

2019: 22,6

China

9,3%

2019: 61,9%

Zuidoost-Azië

-3,3%

2019: 24,2%

Noord-Amerika

7,6%

2019: -4,1%

Rest van de wereld

9,5%

2019: 6,1%

2020 2019

Midden-Oosten en Noord-Afrika	38%	36%
Rest van de wereld	23%	21%
Noord-Amerika	14%	17%
Zuidoost-Azië	9%	16%
China	9%	5%
West-Afrika	7%	5%

INTERNATIONAAL (VERVOLG)



MIDDEN-OOSTEN EN NOORD-AFRIKA

Onze strategische agenda in het Midden-Oosten en Noord-Afrika verliep in 2020 boven verwachting. De omzet in de regio steeg met 17,5 procent tot een recordhoogte van EUR 748 miljoen. De groei werd vooral gedreven door onze kernmerken Puck®, Lurpak® en Kraft®. Tegelijkertijd rapporteerde onze grootste markt, Saoedi-Arabië, een onverwacht hoge omzetgroei gedreven door volume merkproducten van 26,9 procent, en daarnaast beleefden onze marktaandeelen in de VAE en Koeweit een aanzienlijke stijging in de kerncategorieën. Door met name ons frontlinie-verkoopteam veilig te houden tijdens Covid-19 zijn we erin geslaagd constant op nagenoeg volledige capaciteit te werken, en dat bood ons een groot concurrentievoordeel.

WEST-AFRIKA

Ondanks een turbulent jaar met marktsluitingen en economische neergang zijn onze strategische merken in heel West-Afrika gegroeid en slaagden we erin door proactieve prijsbeheersing betere resultaten te boeken. De omzet voor de regio steeg met 8,6 procent tot EUR 133 miljoen, voornamelijk gedreven door Ghana en Senegal. De verzwakte olieprijs zorgde voor een daling van de bulkvolumes, terwijl de consumentenproducten wel bleven groeien. De devaluatie van de Nigeriaanse naira werd geneutraliseerd door actieve prijsbeheersing. We hebben het koffiemelksegment in Senegal met succes betreden nadat we mogelijkheden zagen om in West-Afrika producten te ontwikkelen buiten onze belangrijkste categorie melkpoeder.

CHINA

Ons Chinese bedrijf deed het in 2020 goed met een omzetgroei van 24,3 procent tot EUR 190 miljoen, voornamelijk dankzij de melkcategory. Zoals verwacht groeide de export van babyvoedingsproducten niet na een jaar van hoge verkopen in 2019. Door onze samenwerking met Mengniu steeg de export van kaas en boter met 73 procent. De geslaagde lancering van vloeibare Lurpak® droeg bij aan de sterke winst en groei van het segment.

ZUIDOOST-AZIË

Indonesië had te maken met de effecten van Covid-19 en voldeed niet aan onze groeiverwachtingen, terwijl de omzet van andere belangrijke markten in Zuidoost-Azië wel toenam. De totale omzet bedroeg EUR 171 miljoen, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. In Bangladesh werd Dano® voor het eerst het grootste zuivelmerk op de markt. Door ons te richten op betaalbare assortimenten en digitale samenwerking met onze foodservice-klanten boekten we een winstgevende groei van 18 procent. In Indonesië ondervond de lancering van onze biologische babyvoedingsproducten moeilijkheden om merkbekendheid op te bouwen en consumenten voor zich te winnen tijdens Covid-19.

NOORD-AMERIKA

Ondanks een volatiele binnenlandse melkprijs en forse accijnsverhogingen in de VS steeg de omzet in 2020 met 6,2 procent tot EUR 270 miljoen. De Verenigde Staten beleefden tijdens Covid-19 een opmerkelijke toename van de consumentenvraag naar merkproducten van Arla® en Canada zag een sterke toename van het kookassortiment, gedreven door Apetina® en het lokale merk Tre Stelle®. Daardoor werd de daling van foodservice in beide landen ruimschoots gecompenseerd. Bovendien profiteerden de lokale productielocaties van een zeer hoge bezettingsgraad en konden zij tevens de organisatorische gevolgen van de pandemie tot een minimum te beperken.

REST VAN DE WERELD

De rest van de wereld, waaronder Australië, Rusland en Latijns-Amerika, boekte een omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten van 9,5 procent en een totale omzet van EUR 463 miljoen. Terwijl Covid-19 onze foodservice-activiteiten negatief beïnvloedde, steeg de retailverkoop. De groei werd gedreven door de toegenomen thuisconsumptie, waar vooral Lurpak® van profiteerde, met een stijging van 16,8 procent. Verder groeide ons segment On-The-Go Starbucks™ Iced Coffee in totaal met 23 procent, met bijzonder hoge groeicijfers in Polen, Italië en Zwitserland.

ARLA FOODS INGREDIENTS

2020 was een jaar dat werd overheerst door een ongekende, fluctuerende marktdynamiek als gevolg van Covid-19. Binnen Arla Foods Ingredients (AFI) groeide het ingrediëntensegment met toegevoegde waarde voornamelijk dankzij kindervoeding en medische producten, terwijl het voedingssegment en de productie van kindervoeding iets onder het niveau van 2019 bleven.

Omzet, x EUR 1 miljoen **Groei producten met toegevoegde waarde**

716 **5,3%**

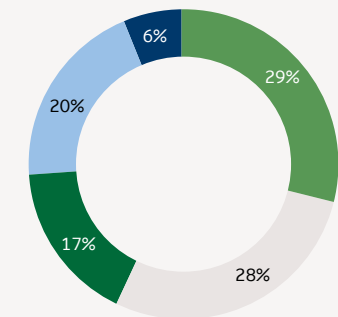
2019: 710 2019: 9,4%

Aandeel toegevoegde waarde

73,7%

2019: 68,5%

Omzet naar segment



	2020	2019
Voeding	29%	30%
Pediatrische voeding	28%	25%
Gezondheid en prestaties	17%	17%
Productie van kindervoeding	20%	22%
Overig	6%	6%

Prestaties van AFI in het licht van de pandemie

We zijn er ondanks de Covid-19-pandemie in geslaagd ons ingrediëntensegment met toegevoegde waarde te vergroten ten opzichte van 2019, vooral dankzij groei binnen onze segmenten kindervoeding en medische voeding.

Ons ingrediëntensegment voor sportvoeding daarentegen werd op korte termijn geraakt door de sluiting van de sportscholen in belangrijke markten, waardoor de vraag naar eiwitrijke producten zoals repen en kant-en-klare dranken daalde. Ons voedingssegment wordt beïnvloed door de veranderende marktomstandigheden in verband met Covid-19. De productie van kindervoeding bleef iets onder het niveau van 2019, grotendeels als gevolg van vertraging bij de introductie van nieuwe producten van klanten.

Vooruitblikkend heeft de pandemie de wereldwijde nadruk op gezondheid versterkt, en gezien de gespecialiseerde voedingsoplossingen van AFI zien wij sterke aanwijzingen voor verdere groei.

Productdifferentiatie is essentieel

Eiwit blijft een sterke trend binnen de wereldwijde voedsel- en voedingsindustrie, ondersteund door een breed besef van de bijzondere rol van eiwitten in de gezondheid. Hoogwaardige eiwitten zoals wei blijven essentieel voor een gezonde toekomst en AFI zal krachtige oplossingen op de markt blijven brengen.

Hoogtepunten AFI in 2020

- Capaciteit nieuwe eiwitoren komt online in de productielocatie Danmark Protein, wat onze eiwitcapaciteit aanzienlijk vergroot.
- De bouw van ons nieuwe innovatiecentrum in Nr. Virum verloopt volgens plan. Het innovatiecentrum zal de basis leggen voor de ontwikkeling van nieuwe generaties producten en technologieën door AFI. Het zal nauw samenwerken met onze belangrijkste productielocatie, Danmark Protein, en de klantgerichte functies in AFI. Het centrum opent de deuren in september 2021.
- Sterke dynamiek binnen hydrolysaten voor de markt voor medische voeding en flesvoeding, naast spannende lopende klantenprojecten en veel nieuwe producten in de pijplijn. Om ons groeipad voort te zetten onderzoeken we nieuwe investeringsmogelijkheden op dit gebied.
- China is – en blijft – een zeer belangrijke markt voor zowel ons ingrediëntensegment als de productie van kindervoeding. In 2020 besloten we onze lokale aanwezigheid in China te versterken om dichter bij onze klanten en de relevante besluitvormingsorganen te zitten.
- We hebben uitstekende vorderingen gemaakt bij een aantal belangrijke projecten om onze grondstoffenvoorziening te vergroten, waarvan een aantal in 2021 in bedrijf komen.

Focus op duurzame ontwikkeling

Arla heeft een krachtige duurzaamheidsagenda en AFI wil dit via verschillende aandachtsgebieden realiseren, zoals energie- en waterreductie.

"DE COVID-19-PANDEMIE HEEFT DE WERELDWIJDE NADRUK OP GEZONDHEID VERSTERKT, EN ONDANKS DE NEGATIEVE KORTE TERMIJN EFFECTEN OP ONS BEDRIJF ZAL ONZE STERKE INNOVATIEPIJPLIJN DE TOEKOMSTIGE GROEI VAN ONS BREDE ASSORTIMENT GESPECIALISEERDE VOEDINGSPRODUCTEN STIMULEREN."

Henrik Andersen
CEO, Arla Foods Ingredients

GLOBAL INDUSTRY SALES

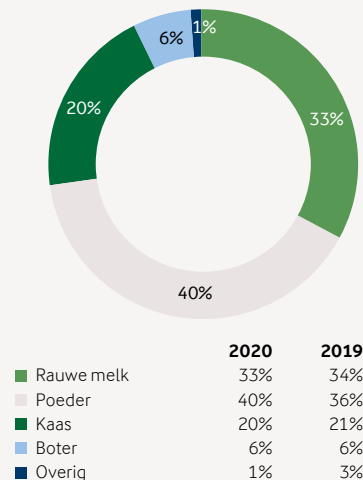
De flexibiliteit van ons bedrijfsmodel voor Global industry sales stelde ons in staat snel melkvolumes te verschuiven van dit segment naar retail om te voldoen aan de toenemende retailvraag als gevolg van Covid-19 en de levering van voedselvoorraden te garanderen. Als gevolg hiervan daalde het aandeel vaste melkbestanddelen van Global industry sales met 2,3 procentpunt ten opzichte van vorig jaar, maar dit werd gecompenseerd door de hogere volumes die in onze retailactiviteiten werden verkocht. We zijn er in 2020 ook in geslaagd om het aandeel van de verkochte producten met een hogere waarde te vergroten.

Omzet, x EUR 1 miljoen
1.541
2019: 1.662

Totaal volume bulkproducten (ton)
362
2019: 385

Wereldwijd aandeel in het segment
22,7%
2019: 25,0%

Omzet naar segment



Naast onze belangrijkste verkoopkanalen verkoopt Arla business-to-business, dus aan andere bedrijven, voor gebruik in productie en industriële verkoop van kaas, melkpoeder en boter. We noemen deze activiteiten Global industry sales (voorheen aangeduid als 'Handel').

Flexibel bedrijfsmodel heeft waarde bewezen

Ons bedrijfsmodel voor Global industry sales stelt ons in staat seizoensgebonden en regionale variatie in de productie van eigenaarmelk te beheersen en onze melk het hele jaar door in evenwicht te brengen, terwijl het onze melkveehouders de capaciteit en het vermogen verschaft om te groeien.

Toen de eerste Covid-19-lockdowns een aanzienlijke stijging van de retailvraag teweegbrachten in alle landen, konden we er dankzij ons flexibele bedrijfsmodel voor zorgen dat we genoeg melk hadden om de merk- en retailproducten te produceren die nodig waren om aan deze hoge, zeer volatiele vraag te voldoen.

Lagere omzet door veranderende marktomstandigheden

Als gevolg van de toegenomen vraag vanuit de retailactiviteiten daalde het totale aandeel vaste melkbestanddelen verkocht door onze Global industry sales in 2020 van 25,0 procent vorig jaar tot 22,7 procent, wat overeenkomt met ongeveer 360.000 ton product. Door deze volumedaling en de algemene marktomstandigheden als gevolg van

de pandemie daalde de omzet van EUR 1.662 miljoen tot EUR 1.541 miljoen, wat overeenkomt met 14,2 procent van Arla's totale omzet. Ondanks deze dalingen heeft ons programma van strategische investeringen ter ondersteuning van Global industry sales ertoe geleid dat het aandeel verkochte grondstoffen met een hogere waarde toegevoegde toenam. In 2020 vertegenwoordigde mozzarella, die als eerste van onze strategische investeringen in bedrijf kwam, ongeveer 18,5 procent van het volume (12,5 procent van de omzet), een stijging van 5,3 procentpunt ten opzichte van vorig jaar.

Instabiele grondstoffenmarkten

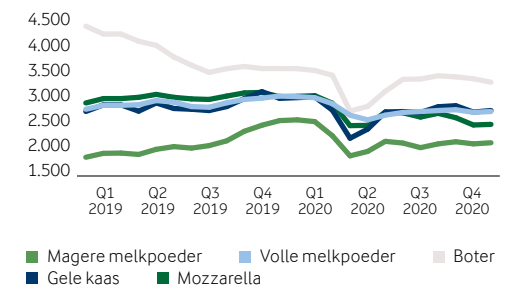
De wereldwijde grondstoffenmarkten waren volatiel in 2020 en werden sterk beïnvloed door de pandemie. Aan het begin van het jaar stegen de wereldwijde vraag en de prijzen in alle categorieën sterk. Daar kwam in maart een einde aan toen de eerste exportgerelateerde logistieke problemen, gevolgd door lockdowns, leidden tot korte termijn verstoringen in de toeleveringsketen. Dit had een ineensinking van de prijzen tot gevolg, wat in het derde kwartaal van 2020 gevolgd werd door herstel tot iets onder het prijsniveau van 2019 en stabiele prijzen tot aan het vierde kwartaal.

Eind 2020 werd de markt terughoudend, begrijpelijk gezien de tweede ronde van lockdowns, en begonnen de prijzen weer te dalen, met name in de categorie mozzarella die sterk beïnvloed wordt door beperkingen bij foodservice.

"DE WERELDWIJDE PANDEMIE HEEFT HET BELANG EN DE FLEXIBILITEIT VAN GLOBAL INDUSTRY SALES AANGETOOND, OMDAT WE IN STAAT WAREN OM DE MELKBALANS TE BEHEREN OM DE EXTREEM VOLATIELE CONSUMENTENVRAAG AAN TE KUNNEN, TERWIJL WE ERVOOR ZORGDEN DAT WE WAARDE BLEVEN TOEVOEGEN AAN ALLE LEDENMELK DIE AAN DE COÖPERATIE WORDT GELEVERD."

Thomas Carstensen
Senior Vice President, Melk en handel

Europese grondstoffenprijzen 2019-2020 (x EUR 1 miljoen)





**ONZE
VERANTWOORDELIJKHEID**

DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Een steeds groter deel van de wereldbevolking heeft behoefte aan voedsam eten, terwijl de ecosystemen op aarde al onder druk staan. Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor het verduurzamen van de zuivelproductie en -consumptie – nu en voor toekomstige generaties.

Onze nieuwe, in 2019 gelanceerde duurzaamheidsstrategie richt zich op het verbeteren van het milieu voor toekomstige generaties, meer toegang tot gezonde zuivelvoeding en het inspireren van goede eetgewoonten. De strategie is gebaseerd op onze verbintenis om de mensenrechten te eerbiedigen en te zorgen voor verantwoord ondernemen in onze markten.

Arla draagt bij aan de verwezenlijking van de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's). De SDG's zijn nauw met elkaar verbonden en wij weten dat we op al deze factoren invloed hebben via onze algemene bedrijfspraktijken en -verplichtingen die in onze gedragscode zijn vastgelegd. Onze prioriteit ligt op de SDG's die betrekking hebben op voedsel, milieu en klimaat. Deze zijn direct gekoppeld aan onze waardeketen en daar kunnen we de grootste positieve impact hebben en potentiële negatieve effecten het beste aanpakken.

In dit verslag staan onze geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens over geselecteerde KPI's. Bovendien gaan we nader in op enkele belangrijke prestaties in 2020 in verband met Stronger Planet – Stronger People, zoals de klimaatchecks op boerderijen, aangescherpte regelingen voor dierenwelzijn en onze inzet om de zuivelproductie in opkomende markten te ondersteunen.

☑ Zie voor de wettelijke rapportage over §99a ons Corporate Responsibility-verslag 2020.

STERKERE PIANEET

Het milieu verbeteren voor toekomstige generaties

STERKERE MENSEN

Meer toegang tot gezonde zuivelvoeding en inspireren van goede eetgewoonten

GEDRAGSCODE

Ondersteunen van de verwezenlijking van de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's)

MILIEUAMBITIE

Samen met onze 9.406 melkveehouders lanceerden we in maart 2019 onze ambitieuze klimaatdoelstellingen. De ambitie is om in 2050 netto klimaatneutraal te zijn en voor 2030 onze wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen te bereiken door de uitstoot van scope 1 en 2 in absolute termen met 30 procent te verminderen en die van scope 3 per kilo melk met 30 procent te beperken. De wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen zijn in lijn met de klimaatwetenschap en beschrijven een duidelijk traject om de klimaatprestaties van Arla verder te verbeteren.

ONZE AMBITIE OMVAT DRIE THEMA'S

Beter klimaat



Schone lucht en schoon water



Stikstof- en fosforcycli in evenwicht

Meer natuur



Meer biodiversiteit en betere toegang tot de natuur

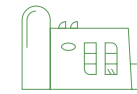
OM ONZE DOELEN TE BEREIKEN RICHTEN WE ONS OP DRIE GEBIEDEN

Boerderijen



- Geoptimaliseerd voer voor koeien
- Optimaal gebruik van mest en kunstmest
- Verbeterde koolstofafvang in de bodem bij boerderijen

Productie



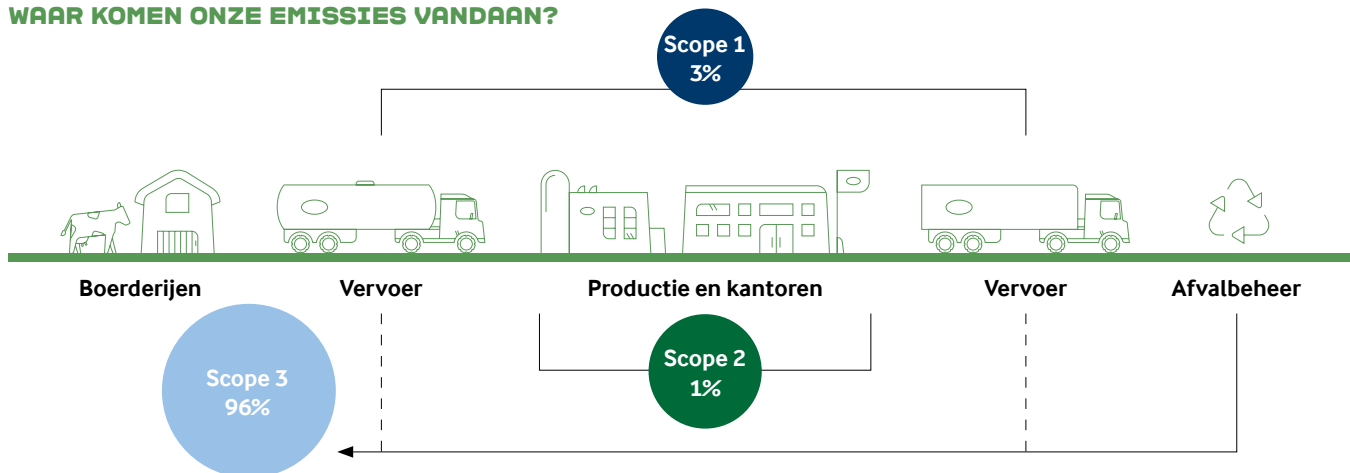
- Verbeterde energie-efficiëntie en efficiënter brandstofverbruik
- Groter aandeel hernieuwbare energie en brandstoffen
- Nieuwe technologieën

Verpakking en voedselverspilling



- Betere recyclingmogelijkheden van verpakkingen
- Meer gebruik van gerecyclede materialen en minder gebruik van nieuw plastic
- Minder voedselverspilling

WAAR KOMEN ONZE EMISSIES VANDAAN?



Scope 1-emissies hebben betrekking op activiteiten onder onze directe controle. Dit omvat het vervoer met voertuigen van Arla en de emissies van Arla's productiefaciliteiten.

Scope 2-emissies zijn de indirecte emissies als gevolg van de energie die Arla inkoop, d.w.z. elektriciteit, stoom, verwarming en koeling.

Scope 3-emissies zijn de indirecte emissies van aangekochte goederen en diensten (bijvoorbeeld rauwe melk van onze eigenaren, verpakkingen en extern vervoer), maar ook van afvalverwerking (bijvoorbeeld recycling) op onze locaties.

☑ Ga naar pagina 34 voor meer informatie over onze inspanningen om onze CO₂-voetafdruk te verkleinen

KLIMAATCHECKS OP BOERDERIJEN

We onderkennen bij Arla onze verantwoordelijkheid om onze ecologische voetafdruk zoveel mogelijk te verkleinen, en samen met onze melkveehouders hebben we ambitieuze reductiedoelstellingen voor 2030 vastgesteld die zijn goedgekeurd door Science Based Targets, en de ambitie geheel klimaatneutraal te zijn in 2050. In 2020 is onze wereldwijde Klimaatcheck-tool op 93 procent van de boerderijen van onze melkveehouders geïmplementeerd; zo verzamelen we een van 's werelds grootste sets van extern geverifieerde klimaatgegevens voor de melkveehouderij.

Onze melkveehouders produceren melk met een klimaatimpact per kilo melk van ongeveer de helft van het wereldgemiddelde¹⁾. Desondanks proberen we voortdurend samen met onze melkveehouders de uitstoot van boerderijen nog verder te verlagen om onze klimaatdoelstellingen voor 2030 en 2050 te bereiken.

In 2019 hebben we een wereldwijd Klimaatcheck-programma gelanceerd en in 2020 is dit verder uitgerold. Inmiddels heeft 93 procent van onze actieve melkveehouders de tool geïmplementeerd en omvat deze 96 procent van het totale melkvolume. Met deze tool kunnen melkveehouders de emissies van hun bedrijf in kaart brengen en zo bepalen welke maatregelen zij kunnen nemen om de uitstoot verder terug te dringen. Om onze doelstelling voor 2030 te bereiken moeten melkveehouders de uitstoot jaarlijks met gemiddeld 3 procent verminderen.

Al onze melkveehouders verstrekken informatie over aspecten zoals de grootte van de veestapel, huisvesting, melkvolumes, voergebruik en -productie, energie- en brandstofverbruik en de productie van hernieuwbare energie. De gegevens worden gecontroleerd door een externe adviseur die het

bedrijf bezoekt en ook kan aangeven waar het al goed gaat. Vervolgens krijgt de melkveehouder gedetailleerd advies over actieplannen ter verbetering van de efficiëntie en vermindering van de emissies en de milieu-impact.

Met deze extern geverifieerde set klimaatgegevens over de melkveehouderij legt Arla ook een stevige basis voor benchmarking en het uitwisselen van kennis in de zuivelbranche. We hebben in 2020 nauw overleg gevoerd met onze melkveehouders en belangrijke stakeholders zoals professioneel adviseurs, en hebben feedback en advies verzameld zodat we de beoordelingen nog verder kunnen verbeteren.

Melkveehouders die zich in 2020 hebben aangemeld voor het Klimaatcheck-programma, kregen een financiële vergoeding van 1,0 cent per kilo melk. Covid-19 zorgde voor vertraging bij het uitvoeren van de klimaatchecks, maar naar schatting hebben alle Arla-melkveehouders die zich voor het programma hebben aangemeld de klimaatcheck eind maart 2021 afgerond.

Ga naar pagina 124 om meer te lezen over onze CO₂e-uitstoot. Raadpleeg ons MVO-verslag om meer te lezen over klimaatchecks.



KLIMAATCHECKS

Onderdelen die worden gemeten bij de Klimaatchecks:



Arla is betrokken bij de ontwikkeling van een internationale standaard voor koolstofopslag (opvang en opslag van koolstof in de bodem), waarvoor in 2021 een pilot wordt gestart op Arla-boerderijen.

DIERENWELZIJN BEVORDEREN

We zijn er bij Arla van overtuigd dat alle dieren goed behandeld moeten worden. Dierenwelzijn en duurzame melkproductie zijn twee kanten van dezelfde medaille: gezonde koeien die goed verzorgd worden produceren meer melk en op een duurzamere manier. Het is voor Arla en voor onze melkveehouders dan ook essentieel om de gezondheid en het welzijn van onze koeien nauwgezet te volgen en continu te verbeteren.

Onze inspanningen voor beter dierenwelzijn worden gecoördineerd via ons Arlagården®-dataportaal. Aanvankelijk richtte Arlagården® zich vooral op melkwaliteit en voedselveiligheid; inmiddels omvat het meer en duidelijkere normen, onder meer voor dierenwelzijn, het milieu en de mensen op de boerderijen, en geeft het onze prioriteiten en die van onze klanten en consumenten beter weer. We hebben een uitgebreide digitale tool ontwikkeld waarmee beoordelingen, rapportages en het gebruik van gegevens in alle zeven coöperatielanden efficiënter en transparanter uitgevoerd en afgestemd kunnen worden. De coöperatieve melkveehouders van Arla zijn nu verplicht om hun kuddes en faciliteiten elk kwartaal te beoordelen en de gegevens in de nieuwe digitale tool te rapporteren.

De 120 vragen waarover onze 9.406 melkveehouders in 2020 gegevens hebben ingediend, hadden onder meer betrekking op huisvesting, voer, begrazing en het algemene welzijn van de koeien. Om een nog duidelijker beeld te krijgen van het dierenwelzijn op boerderijen, verzamelt Arla ook gegevens over kuddes uit nationale databanken van onze coöperatielanden. Dit verschaft informatie over de gemiddelde levensduur, de sterfte en de gemiddelde leeftijd van de koeien bij eerste kalving.

Melkveehouders vullen de enquête over dierenwelzijn in op basis van zelfbeoordeling en krijgen regelmatig bezoek van controleurs ter validatie van de ingediende gegevens, waaronder vragen waarover dierenwelzijn. Het auditproces is in 2020 in alle coöperatielanden verbeterd en geharmoniseerd om ervoor te zorgen dat controleurs overal dezelfde procedure en normen volgen. Jaarlijks wordt 30 procent van alle boerderijen gecontroleerd. We hebben in 2020 gegevens bekendgemaakt over het percentage melkveehouders dat over dierenwelzijn rapporteert, gecontroleerde boerderijen en het aantal somatische cellen. Lees meer in de ESG Noot 1.4. Vanaf 2021 rapporteren we de resultaten van de dierenwelzijnsenquêtes van gecontroleerde boerderijen, met de nadruk op maatregelen die wij het belangrijkste achten om het dierenwelzijn te verbeteren. Ook maken we het aandeel bekend van de gecontroleerde melkveehouders die aan onze normen voor dierenwelzijn voldoen.

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.

Koeien met een goede lichamelijke conditie Gezonde koeien hebben precies de juiste hoeveelheid vetreserves in het lichaam: niet te veel en niet te weinig. Om te bepalen of hun koeien gezond zijn maken onze melkveehouders gebruik van de score voor lichamelijke conditie, een visuele en tactiele evaluatie van de koeien. De dieren worden in drie categorieën ondergebracht: normaal, mager en zeer mager.

Mobiele koeien kunnen zonder problemen lopen en hebben geen pijn in hun poten en voeten. Een dier met verminderde mobiliteit loopt mank, wat door verschillende omstandigheden veroorzaakt kan worden, waaronder ziekte, slecht beheer en milieufactoren. Ook hierbij worden de koeien in drie categorieën ondergebracht: normaal, licht kreupel en ernstig kreupel.



Schone koeien hebben een lager risico om met een ziekte besmet te raken. Melkveehouders beoordelen de reinheid van een koe door te kijken naar de hoeveelheid vuil en modder op het lichaam, volgens drie categorieën: normaal (schoon), enigszins vuil en vuil.

Koeien zonder verwondingen Verwondingen zijn onder meer bulten, zwellingen, zweren, wondjes of gekleurde plekken op de huid. Ook hierbij worden de koeien in drie categorieën ondergebracht: normaal (zonder verwondingen), met kleine verwondingen en met grotere verwondingen.

INTERNATIONALE ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN ZUIVEL

Bijdragen aan de ontwikkeling van een duurzame en commercieel levensvatbare zuivelsector, de capaciteit van melkveehouders verbeteren en een groeiende bevolking in geselecteerde opkomende markten voorzien van voedsaam eten zijn belangrijke prioriteiten voor Arla. Ondanks vertragingen als gevolg van Covid-19 hebben we onze partnerschappen in 2020 verder versterkt; op dit moment zijn 1.000 melkveehouders aangemeld voor onze programma's.

In het kader van onze duurzaamheidsstrategie 'Stronger Planet – Stronger People' gaan we samenwerkingen aan om de ontwikkeling van de nationale zuivelsector in opkomende markten te ondersteunen. Via deze strategische sector-overschrijdende samenwerkingen bevorderen we duurzame zuivelproductie, verbeteren we de voedselveiligheid, -kwaliteit en -zekerheid en bieden we consumenten met een laag inkomen toegang tot betaalbare voeding. Ondanks vertragingen bij de uitvoering van onze programma's in alle landen zijn we erin geslaagd ons doel voor 2020 te bereiken om 1.000 melkveehouders aan onze programma's te laten deelnemen.

ONTWIKKELING VAN LOKALE ZUIVEL IN NIGERIA BEVORDEREN

Tegen 2050 zal de bevolking van Nigeria met bijna 400 miljoen mensen twee keer zo groot zijn als nu, waardoor de vraag naar voedsaam eten snel toeneemt. Arla is sinds 2015 hoofdpartner in het sectoroverschrijdende Milky Way Partnership Nigeria, een commerciële samenwerking met onder andere de brancheorganisatie voor de Deense landbouw/SEGES, CARE Denemarken en Nigeriaanse ngo's, ondersteund door het Deense ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het Milky Way Partnership heeft meer dan 400 melkveehouders bereikt, maar een van de grootste

uitdagingen van het project is om een voldoende hoeveelheid melkinname te waarborgen. Afgelopen jaar lag de nadruk op capaciteitsopbouw van lokale melkveehouders, aangepaste innameregelingen en nieuwe partnerschappen om het aantal deelnemende melkveehouders te vergroten. Het Milky Way Partnership-programma werd onder meer opgeschaald door de deelname aan het publiek-private DAMAU Household Milk Farm Project met deelstaat Kaduna. Doel: 1.000 landbouwhuishoudens vestigen in een gebied van 9.000 hectare door infrastructuur en voor elke melkveehouder drie geïmporteerde koeien te verschaffen. Daarnaast heeft Arla een overeenkomst getekend met SAHEL Consulting onder de Melinda & Bill Gates Foundation om nog eens 600 huishoudens uit omliggende boerengemeenschappen in de deelstaat Kaduna te laten deelnemen.

ONDERSTEUNING VAN DE LOKALE ZUIVELSECTOR IN INDONESIAË

Een van de grootste uitdagingen voor de Indonesische zuivelsector is het tekort aan melkproductie, zowel kwalitatief als kwantitatief, om aan de toenemende consumentenvraag te voldoen. Arla werkt sinds 2018 samen met joint venture-partner Indolakto en met KPSP Setia Kawan, een van de grootste lokale zuivelcoöperaties in Indonesië, aan het opzetten van een centrum voor kalveropfok in Oost-Java. In het opfokcentrum



worden kalveren volgens goede fokmethoden opgefokt tot hoogwaardige koeien en vervolgens tegen een eerlijke prijs verkocht aan lokale melkveehouders, die ook training krijgen in goede melkveehouderijpraktijken. Op deze manier krijgen lokale melkveehouders toegang tot hoogwaardige koeien die gegarandeerd een grote hoeveelheid melk produceren en hogere inkomsten opleveren.

Momenteel is het opfokcentrum een aparte bedrijfseenheid van de coöperatie die tot doel heeft duurzame inkomsten te genereren uit de

verkoop van koeien. In 2020 zijn meer dan 60 hoogwaardige koeien geleverd aan lokale melkveehouders, 15 procent goedkoper dan de gangbare marktprijs, terwijl de sociale onderneming nog steeds commercieel duurzaam is en onafhankelijk is van externe financiering. En dat ondanks de verminderde koopkracht in de eerste helft van 2020 door de effecten van Covid-19.

📖 Lees meer over onze internationale zuivelprojecten in opkomende markten in ons MVO-verslag 2020.

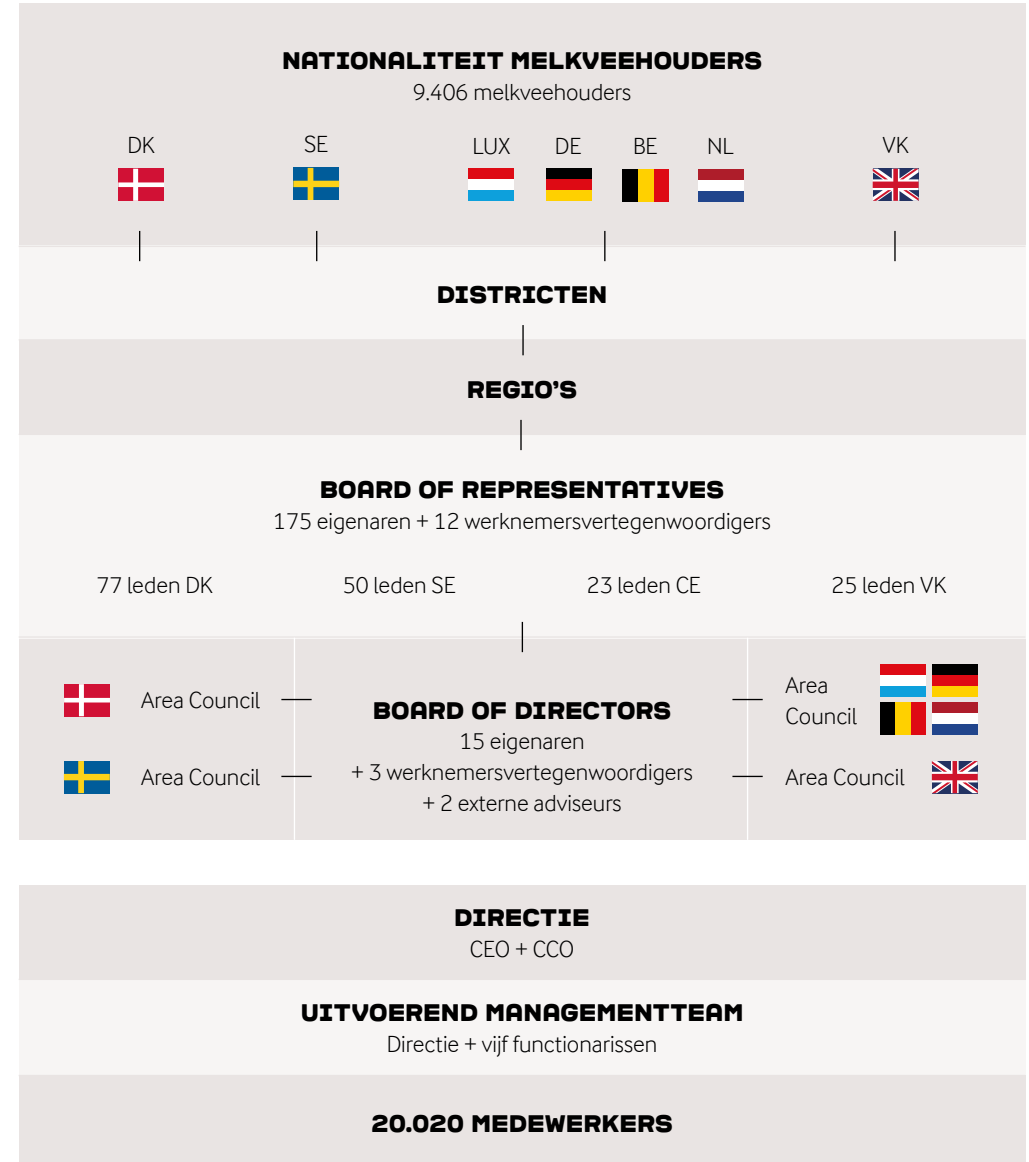


**ONS
BESTUUR**

BESTUURSKADER

Arla is een coöperatie die in handen is van 9.406 melkveehouders in zeven landen. Ervoor zorgen dat al onze eigenaren hun stem kunnen laten horen, de mogelijkheid hebben overeenstemming te vinden voor hun mening en zich te laten vertegenwoordigen is essentieel voor een betrouwbare en succesvolle coöperatie. Onze eigenaren kiezen de leden in de Board of Representatives en die kiest op zijn beurt de Board of Directors. Deze gekozen organen en het uitvoerend managementteam zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ondernemingsbestuur van Arla.

De leden van de Board of Representatives worden gekozen voor een periode van twee jaar. Omdat het democratische proces in de aanloop naar de verkiezingen in online-vorm in het geding is, heeft de BoR besloten de verkiezingen van 2021 uit te stellen tot 2022.



BESTUURSKADER (VERVOLG)

COÖPERATIEF BESTUUR

In de democratische structuur van Arla zijn de Board of Directors (BoD) en de Board of Representatives (BoR) beslissingsbevoegd. Hun belangrijkste taken zijn om het eigendomsfundament te ontwikkelen, de coöperatieve democratie te bewaken, draagvlak te creëren voor besluiten en competenties op het gebied van leiderschap te ontwikkelen bij onze melkveehouders, alsook de algehele strategische koers van Arla vast te stellen.

Melkveehouders

In 2020 waren 9.406 melkproducenten in Zweden, Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en Luxemburg mede-eigenaar van Arla. Het jaar daarvoor telde de coöperatie 9.759 mede-eigenaren. De daling van het aantal melkveehouders is deels het gevolg van melkveehouders die gestopt zijn met de productie van melk of die hun bedrijf hebben overgedragen aan een ander lid, en in mindere mate het gevolg van

melkveehouders die zich terugtrekken om aan een ander zuivelbedrijf te leveren. Deze daling is in lijn met de trend die we al een aantal jaren zien in de hele zuivelsector. Binnen de coöperatie hebben alle leden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de besluitvorming.

Districtsraden

Elk jaar komen de leden bijeen voor een lokale jaarlijkse vergadering in hun respectieve land om de democratische invloed van de leden in de zeven landen te waarborgen. De leden van de districtsraad kiezen leden om hun district te vertegenwoordigen in de BoR.

Board of Representatives

De BoR is het hoogste besluitvormingsorgaan en bestaat uit 187 leden: 175 coöperatieleden en 12 werknemersvertegenwoordigers. De vertegenwoordigers van de leden worden om de twee jaar verkozen, in oneven jaren. Omdat het democratische proces in de aanloop naar de verkiezingen in

online-vorm in het geding is, heeft de BoR besloten de verkiezingen van 2021 uit te stellen tot 2022. De BoR neemt besluiten, onder meer over de jaarlijkse winstbestemming, en kiest de BoD. De BoR komt minstens twee keer per jaar bijeen.

Board of Directors

De BoD is door de BoR aangesteld en is verantwoordelijk voor het vaststellen van strategische richtingen, het monitoren van de activiteiten en het vermogensbeheer van de onderneming, het naar tevredenheid bijhouden van de rekeningen en het benoemen van de Directie. Het is daarnaast ook de verantwoordelijkheid van de Board of Directors om te zorgen dat het belang van de melkveehouders voorop staat bij Arla en om besluiten te nemen betreffende de eigendomsstructuur. Bovendien behartigt de BoD de belangen van andere stakeholders in het bedrijf, zoals kredietverstrekkers, beleggers in obligaties en soortgelijke instrumenten en werknemers.

De BoD bestaat uit vijftien gekozen melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. In de verkiezingsronde van 2019 zijn vier nieuw verkozen leden tot de BoD getreden, en zijn er twee externe leden benoemd om ervoor te zorgen dat de vaardigheden binnen de BoD alle gebieden bestrijken die nodig zijn om een internationaal bedrijf te leiden. De samenstelling van de gekozen leden van de BoD weerspiegelt Arla's eigendomsstructuur in de zeven landen.

Area Councils

Arla heeft vier area councils: subcommissies van de BoD bestaande uit leden van de BoD en de BoR. De gebiedsraden zijn gevestigd in de vier democratische gebieden: Zweden, Denemarken, Centraal-Europa en het Verenigd Koninkrijk. Ze zorgen voor zaken die van bijzonder belang zijn voor de melkveehouders in de geografische gebieden.

ONDERNEMINGSBESTUUR

De Directie en de Board of Directors (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 wordt nageleefd.

Directie

De directie wordt benoemd door de Board of Directors en is verantwoordelijk voor het bestuur van het bedrijf. De directie zorgt voor wereldwijde

groei van onderneming op lange termijn, bepaalt de strategische richting, controleert of jaarlijkse doelstellingen worden gehaald en bepaalt het beleid van de onderneming, waarbij wordt gestreefd naar een duurzame toename van de bedrijfswaarde. Bovendien houdt de Directie toezicht op risicomanagement en risicobeheersing, evenals op de naleving van wettelijke voorschriften en interne richtlijnen. De directie bestaat meestal uit de CEO en een ander lid van het uitvoerend managementteam (EMT). Per 1 februari 2019 is Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer voor Europa, benoemd als lid van de Directie.

Uitvoerend Managementteam

Het uitvoerend managementteam (Executive Management Team, EMT) wordt benoemd door de Directie. Het EMT is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsactiviteiten van Arla, voor het voorbereiden van strategieën en het plannen van de toekomstige bedrijfsstructuur. Het EMT bestaat uit de Directie plus vier functioneel experts en één commercieel leider. De functioneel experts bestrijken de managementgebieden Finance, IT & Legal (CFO), Marketing en innovatie (CMO), Human resources (CHRO) en Toeleveringsketen (CSO); de commercieel leider is verantwoordelijk voor ons

internationale commerciële segment. De leden van het uitvoerend managementteam houden elkaar op de hoogte over belangrijke ontwikkelingen binnen hun organisatie-eenheid en stemmen maatregelen die te maken hebben met meerdere eenheden op elkaar af.

Medewerkers

Arla heeft wereldwijd 20.020 voltijdequivalenten (FTE), tegen 19.174 vorig jaar. Onze medewerkers worden vertegenwoordigd door drie leden in de BoD en twaalf leden in de BoR.

DIVERSITEIT EN INTEGRATIE

Bij Arla geloven we dat diversiteit en integratie onontbeerlijk zijn voor een succesvol bedrijf. We streven ook naar een diverse en inclusieve werkomgeving omdat dit innovatie en betere resultaten oplevert. We hanteren een ruime definitie die zowel gender, nationaliteit en leeftijd als diversiteit van denken en waarden omvat.

Onze strategische beginselen

Om een krachtige leiderschapspijplijn te waarborgen en iedereen kansen te bieden om te groeien, streven we ernaar in elk team maximaal 70% van dezelfde gender, nationaliteit of leeftijdscategorie te hebben. We juichen ook een werkomgeving met meerdere generaties toe en bieden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, maar onderkennen dat het aanbod van arbeidskrachten bij bepaalde types werk, vooral onder lager opgeleide arbeiders, vaak minder divers is, waardoor het moeilijk is dit doel te bereiken. Onze strategische beginselen zijn ingebed en ontwikkeld in al onze processen en prioriteiten, waardoor we de voordelen van diversiteit en integratie kunnen erkennen en vieren.

Competentieontwikkeling

Om een objectieve werving en selectie en assessment te bevorderen, bieden we onze HR-managers en 'talent acquisition partners' training over de bewustmaking van onbewuste vooroordelen.

Werving

Wervingsmanagers en talent acquisition partners houden zich aan de systemen, structuren en processen zoals omschreven in ons mondiale wervingsbeleid om te waarborgen dat de beste kandidaat wordt gekozen, gebaseerd op verdiensten. Al onze leidinggevenden moeten geworven worden uit een groep kandidaten met zowel mannen als vrouwen en die diverse nationaliteiten omvat. De talent acquisition partners ondersteunen een eerlijk en onbevooroordeeld wervingsproces en zorgen ervoor dat het wervingsproces en -beleid worden nageleefd.

Eerlijke beloning

We streven naar een eerlijk en marktconform beloningsbeleid voor medewerkers in overeenstemming met de lokale wetgeving. Onze gestructureerde benadering waarborgt dat het salaris niet vertekend wordt door gender, leeftijd, anciënniteit, soort dienstverband of nationaliteit.

Talentedprogramma's

Onze talenten worden geïdentificeerd, ingezet en ontwikkeld op basis van duidelijke en inclusieve definities. We streven actief naar een gezonde diversiteit bij het identificeren van talent en het selecteren van kandidaten om een gevarieerde talentenpijplijn te creëren voor de langetermijnprestaties van Arla.

Interne gemeenschap opbouwen en onderhouden

In 2017 hebben we het 'Diversity & Inclusion Network' opgericht, een internationale gemeenschap die is goedgekeurd en wordt gesteund door het topmanagement. Deze gemeenschap biedt een breed scala aan activiteiten, waaronder discussiepanels met externe sprekers, de oprichting van een intern discussieforum en interviews met interne rolmodellen.

Monitoren

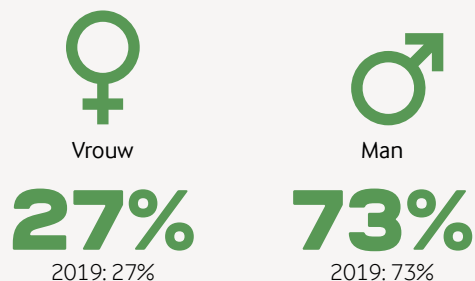
We zetten ons in om regelmatig verslag uit te brengen – extern en aan ons uitvoerend managementteam – over onze voortgang bij het realiseren van de langetermijndoelstellingen voor diversiteit en integratie.



DIVERSITEIT EN INTEGRATIE (VERVOLG)

In het kader van onze inzet voor meer diversiteit en integratie doen we elk jaar verslag over de achtergrond van onze medewerkers – naar gender, leeftijd en nationaliteit. Transparantie is essentieel voor ons doel om een inclusief en divers bedrijf te worden. We hebben in dit opzicht al veel vooruitgang geboekt, maar we zijn er zeker nog niet.

Verdeling van mannen en vrouwen*



* Dit is de man/vrouw-verhouding in het totale personeelsbestand. Man/vrouw-verhouding in de groep lager geplaatste medewerkers: vrouwelijk: 18%; mannelijk: 82%; en in de groep hoger geplaatste medewerkers: vrouwen: 42%; mannelijk: 58%.

Man/vrouw-verhouding binnen management

	Vrouw		Man	
	2020	2019	2020	2019
EMT	14%	29%	86%	71%
BoD**	20%	20%	80%	80%
BoR	16%	16%	84%	84%
Niveau directeur+	26%	26%	74%	74%

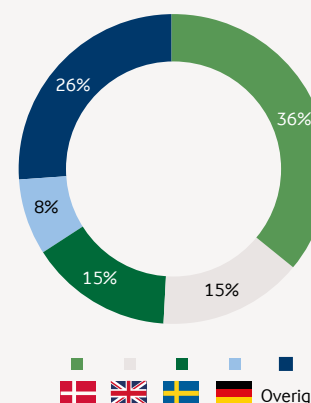
** Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (20), inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs. De man/vrouw-verhouding onder de leden die door de algemene vergadering worden gekozen is 13 procent vrouw, 87 procent man.

Totaal aantal nationaliteiten

115



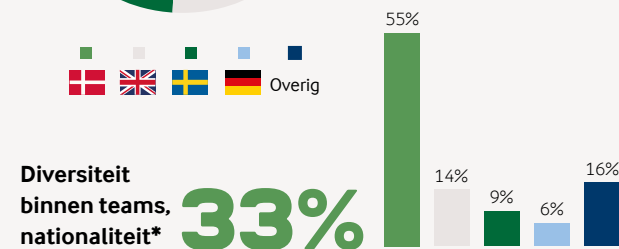
Verdeling naar nationaliteit



Nationaliteiten binnen EMT

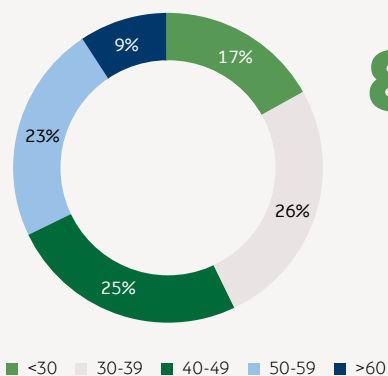


Verdeling naar nationaliteit op niveau van directeur+



* Percentage teams met leden uit ten minste twee nationaliteiten.

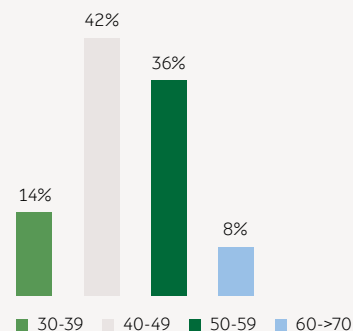
Verdeling volgens leeftijd



Diversiteit binnen teams, leeftijd*

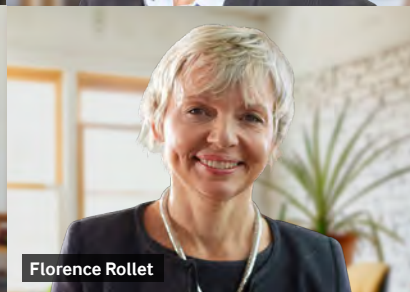
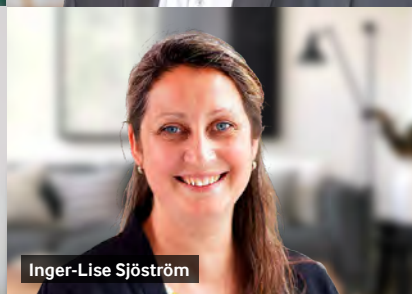
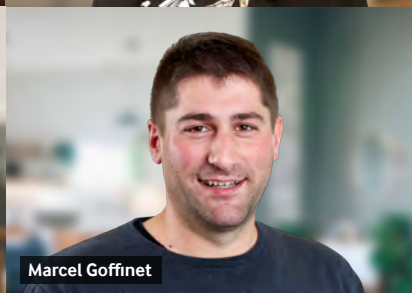
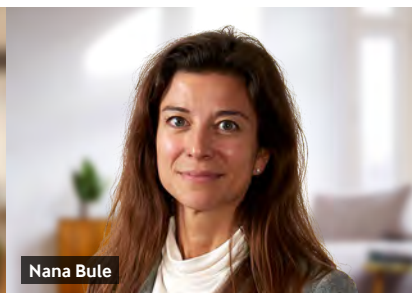
86%

Verdeling volgens leeftijd op niveau van directeur+



* Percentage teams met leden uit ten minste twee leeftijdscategorieën.

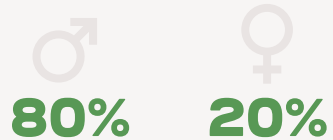
BOARD OF DIRECTORS



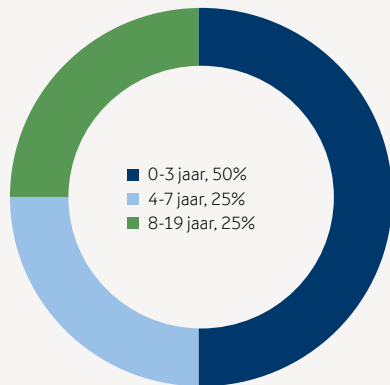
BOARD OF DIRECTORS (VERVOLG)

Onze Board of Directors (BoD) bestaat uit vijftien gekozen melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs, die elkaar aanvullen met verschillende vaardigheden en expertise en garant staan voor een goed bestuur wereldwijd.

Diversiteit binnen de BoD*



Ambtstermijn



**Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs). De man/vrouw-verhouding onder de gekozen leden is 13 procent vrouw, 87 procent man. Overeenkomstig artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening heeft Arla in 2019 een doelstelling voor vier jaar vastgesteld om het aandeel vrouwen in de algemene vergadering naar ten minste 13 procent te verhogen om de man/vrouw-verhouding van onze Board of Representatives te weerspiegelen.*

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Lid sinds: 1998
Nationaliteit: Deens
Beroep: Melkveehouder
Interne posities: Voorzitter van de Board of Directors, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie
Externe posities: Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2009 -

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Lid sinds: 2008
Nationaliteit: Zweeds
Beroep: Melkveehouder
Interne posities: Vice-voorzitter van de Board Global Training Committee, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie
Externe posities: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging 2014 -, Lid van de raad van bestuur van Varbergs Sparbank

NANA BULE (1978)

Lid sinds: 2019
Nationaliteit: Deens
Beroep: CEO van Microsoft Denemarken en IJsland
Externe posities: Lid van de raad van bestuur van Energinet 2018 -, bestuurslid van de federatie van de Deense industrie 2019 -

JONAS CARLGRÉN (1968)

Lid sinds: 2011
Nationaliteit: Zweeds
Beroep: Melkveehouder
Interne posities: Global Appeals-commissie, Remuneratiecommissie
Externe posities: Voorzitter van de raad van bestuur van de Swedish Dairy Association 2019 -, lid van de raad van bestuur van de Zweedse Farmers' Foundation for Agricultural Research 2016 -, Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN

ARTHUR FEARNALL (1963)

Lid sinds: 2018
Nationaliteit: Brits
Beroep: Melkveehouder
Interne posities: Voorzitter van de Arla UK Area Council, Global Appeals-commissie

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Lid sinds: 2015
Nationaliteit: Zweeds
Beroep: Zuivelfabriekmedewerker
Externe posities: Lid van de Zweedse arbeidersvakbond

MARCEL GOFFINET (1988)

Lid sinds: 2019
Nationaliteit: Belgisch
Beroep: Melkveehouder
Interne posities: Lid van de Global Appeals-commissie
Externe posities: Bestuursvoorzitter van Agra Ost Agriculture Research, gemeenteraadslid van St. Vith

MANFRED GRAFF (1959)

Lid sinds: 2012
Nationaliteit: Duits
Beroep: Melkveehouder
Interne posities: Voorzitter van de Area Council van Arla Midden-Europa, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie
Externe posities: 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 -

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Lid sinds: 2019
Nationaliteit: Deens
Beroep: Melkveehouder
Externe posities: Lid van de afdeling vee en het Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2019 -, lid van de raad van bestuur van Agri Nord 2012 -

BOARD OF DIRECTORS (VERVOLG)

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Lid sinds: 2018

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van het Global Organic Committee

Externe posities: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging

HARRY SHAW (1952)

Lid sinds: 2013

Nationaliteit: Brits

Beroep: Despatch operator

Externe posities: Lid van de Britse arbeidersvakbond

SIMON SIMONSEN (1970)

Lid sinds: 2017

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Remuneratiecommissie

Externe posities: Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Lid sinds: 2017

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Area Council van Arla Zweden, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité

Externe posities: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging 2017 -

BJØRN JEPSEN (1963)

Lid sinds: 2011

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Organic Committee

Externe posities: Lid van de afdeling vee van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2009 -, lid van de raad van bestuur van het Deense Veeheffingsfonds 2009 -, lid van de raad van bestuur van het Deense Melkheffingsfonds 2019 -, vice-voorzitter van Dekjern Bank 2012 -, vice-voorzitter van het Deense Productschap Zuivel 2019 -

WALTER LAUSEN (1959)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Duits

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Organic Committee

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Appeals-commissie

Externe posities: Lid van de raad van bestuur van Andelssmør A.M.B.A 2020 -, lid van de raad van bestuur van GLS-a 2018 -

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Lid sinds: 2013

Nationaliteit: Deens

Beroep: Medewerker zuivelproductie

Externe vertrouwensposities: Lid van de Deense arbeidersvakbond

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Lid sinds: 2005

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Arla Denemarken Area Council, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité

Externe posities: Vice-voorzitter van het Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2014 -, Voorzitter van de stuurgroep Agro Food Park 2016 -, Voorzitter van het Deense Melkheffingsfonds 2012 -, Voorzitter van het Deense Productschap Zuivel 2012 -

FLORENCE ROLLET (1966)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Frans

Beroep: Senior adviseur van Luxury Tech Funds

Externe posities: Lid van het algemeen adviescollege van de EMLyon Business School 2018 -

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Lid sinds: 2012

Nationaliteit: Brits

Beroep: Melkveehouder, registeraccountant

Interne functies: Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie

Externe posities: Bestuursvoorzitter van het pensioenfonds van ING Bank UK en twee andere entiteiten

UITVOEREND MANAGEMENTTEAM



Van links naar rechts: David Boulanger, Simon Stevens, Torben Dahl Nyholm, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlsen, Ola Arvidsson, Hanne Søndergaard.

UITVOEREND MANAGEMENTTEAM (VERVOLG)

Het uitvoerend managementteam (EMT) bestaat uit de CEO, vier functioneel experts, één commercieel leider voor de Europese en één voor de internationale commerciële segmenten. Het uitvoerend managementteam is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsactiviteiten van Arla en voor het ontwikkelen van de groepsstrategieën. In 2020 hebben we drie nieuwe leden mogen verwelkomen: Torben Dahl Nyholm, David Boulanger en Simon Stevens.

DAVID BOULANGER (1970)

CSO, Executive Vice President, toeleveringsketen

Nationaliteit: Frans

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 diverse 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 bij Danone Specialized Nutrition Division, wereldwijd actief in de sectoren babyvoeding en medische voeding. David heeft een ingenieursdiploma van de Ecole Civil des Mines de Paris in Frankrijk en een master in wiskunde.

SIMON STEVENS (1965)

Executive Vice President, Internationaal

Nationaliteit: Brits

Simon is in 2002 in dienst gekomen bij Arla als UK Sales Director voordat hij Senior Vice President Verkoop en Marketing werd, waar hij een grote rol heeft gespeeld in de belangrijke transformatie van het Britse bedrijf. In 2016 stapte Simon over naar de nieuw opgerichte Europa-zone als Senior Vice President commercieel activiteiten, en in 2020 verhuisde hij naar Dubai om de MENA-activiteiten te leiden. Vóór Arla werkte Simon 14 jaar voor Unilever in diverse directiefuncties bij Verkoop en Marketing in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Italië. Simon heeft een BSc (Hons) in Management Sciences van Loughborough University.

TORBEN DAHL NYHOLM (1981)

CFO, Executive Vice President, Finance, Legal & IT

Nationaliteit: Deens

Torben trad in 2012 in dienst bij Arla na enkele jaren in de M&A-adviessector werkzaam te zijn geweest. 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 Prestatiemanagement. Torben heeft een masteropleiding Finance en International Business afgerond aan de Universiteit van Aarhus.

PEDER TUBORGH (1963)

CEO, lid van de Directie, Hoofd melk, leden en handel, CEO van Arla Foods Ingredients

Nationaliteit: Deens

Peder werkt al 32 jaar bij Arla, voorheen onder de naam MD Foods, en heeft diverse leidinggevende en bestuursfuncties bekleed, waaronder marketingdirecteur, divisiedirecteur en uitvoerend groepsdirecteur. Hij heeft tijdens zijn jarenlange carrière bij Arla in Duitsland, Saoedi-Arabië en Denemarken gewerkt. Peder heeft een masterdiploma in economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Odense.

Daarnaast is Peder:

- Lid van het Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

CCO, Executive Vice President voor Europa,

lid van de Directie

Nationaliteit: Deens

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 DK en VK, voordat hij in 2016 Executive Vice President voor Europa werd. Voordat hij bij Arla kwam was Peter vice-CEO bij Bestseller Fashion Group China. Hij heeft een masterdiploma in bedrijfskunde, organisatie en management aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus.

Daarnaast is Peter:

- Vice-voorzitter van de vereniging voor Europese merken, AIM
- Lid van de raad voor beleid en vraagstukken van het Britse Institute of Grocery Distribution (IGD)
- Vice-voorzitter van de raad van bestuur van de European Dairy Association (EDA)

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR & Corporate Affairs

Nationaliteit: Zweeds

Ola is in 2006 als Corporate HR Director in dienst gekomen bij Arla en is sinds 2007 eindverantwoordelijk voor Human Resources. 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 de Koninklijke strijdkrachten der genie. Hij heeft een masterdiploma in HR management aan de Universiteit van Lund.

Daarnaast is Ola:

- Lid van de raad van bestuur van AP Pension
- Centraal bestuurslid van de federatie van de Deense industrie

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovatie, Communicatie en Duurzaamheid

Nationaliteit: Deens

Hanne werkt al dertig jaar bij Arla, eerst bij MD Foods en vervolgens in het Verenigd Koninkrijk, waar ze een leidende rol speelde in de ontwikkeling van de Britse activiteiten van Arla. Ze werd vice-CEO van Arla UK voordat ze in 2010 terugkeerde naar Denemarken. Hanne heeft een aangeboren talent voor marketing en was hiervoor verantwoordelijk voor verschillende merken en categorieën. Ze studeerde bedrijfskunde aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus en aan Harvard Business School.

Daarnaast is Hanne:

- Lid van de raad van bestuur van Arla Fonden en van de Deense Technische Universiteit

MANAGEMENTVERGOEDING

Arla's beloningsbeleid voor het management is gericht op het stimuleren van goede prestaties en waardecreatie. Het beleid waarborgt afstemming met de strategische koers van de groep en de belangen van onze melkveehouders. We hebben een gestructureerd beloningsbeleid waarin salarissen niet vertekend worden door gender, nationaliteit of leeftijd.

Beloningsbeleid

De beloningspraktijk van Arla valt onder het beloningsbeleid van de Board of Directors (BoD) en wordt om de vier jaar herzien. De BoD baseert zich op externe adviseurs die gebruikmaken van marktgegevensbronnen en benchmarks uit vergelijkbare sectoren en ondernemingen. De BoD beoordeelt jaarlijks de aan de Directie betaalde vergoedingen en de variabele beloningsprogramma's voor het leidinggevend personeel en management. De Remuneratiecommissie, bestaande uit zes bestuursleden waaronder het voorzitterschap, komt ten minste tweemaal per jaar bijeen. De commissie ziet erop toe dat het beloningsbeleid wordt gevolgd en doet aanbevelingen aan de BoD.

De Board of Representatives (BoR) wordt regelmatig op de hoogte gehouden van de vergoedingen van de BoD en de ontwikkelingen in de variabele beloning van leidinggevend.

Onze beloningspraktijken

Onze beloningspakketten zijn gericht op werving, ontwikkeling en behoud van de beste leidinggevend en moeten tegelijkertijd sterke prestaties en bedrijfsresultaten stimuleren op de korte en lange termijn. In overeenstemming met de Scandinavische praktijk is het merendeel van de vergoeding vastgesteld. Desondanks is de laatste jaren een steeds groter deel variabel geworden. Dit waarborgt dat de totale vergoeding

mede afhankelijk is van het behalen van Arla's financiële doelstellingen op korte en lange termijn. Alle leidinggevend en leden van het managementteam zijn in dienst op basis van internationale normen, waaronder een adequaat niet-concurrentiebeding en beperkingen inzake vertrouwelijkheid en loyaliteit.

Onze prestatie maatstaven

Board of Directors (BoD)

De leden van de BoD ontvangen een vaste vergoeding, geen prestatiebeloning. 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 bezoldiging van de Board of Directors wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast, en goedgekeurd door de BoR. De meest recente aanpassing was in 2019. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 114.

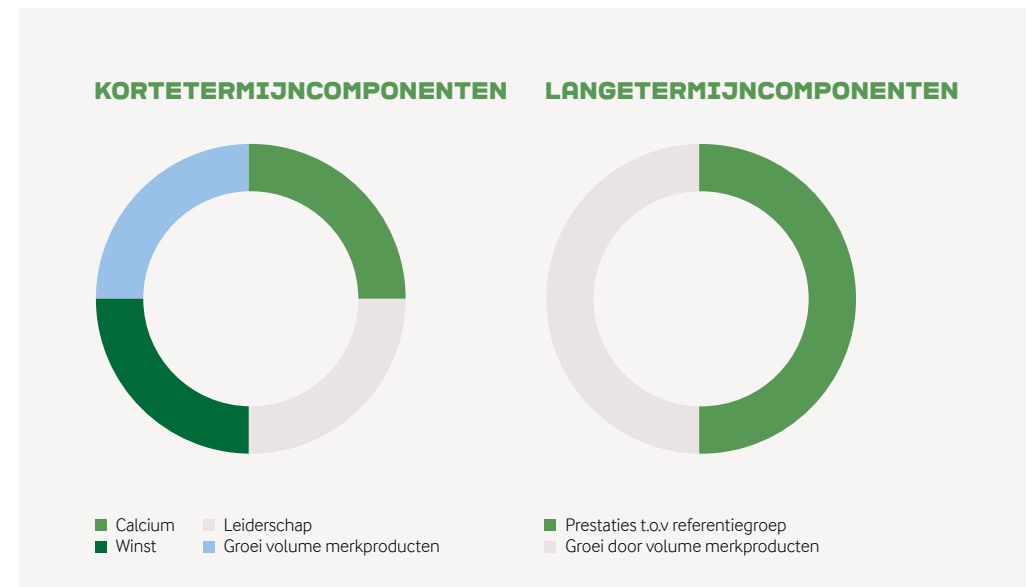
Directie en uitvoerend managementteam

De beloningsaspecten en het beloningsbeleid voor de Directie en het uitvoerend managementteam (samen: leidinggevend personeel) zijn identiek. De aan de Directie betaalde vergoeding wordt jaarlijks beoordeeld door de BoD op basis van aanbevelingen van de Remuneratiecommissie. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 114.

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

De hoogte van de vaste beloning wordt bepaald op basis van de ervaring, de bijdrage en de functie van de desbetreffende persoon; de variabele beloning 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 leidinggevend personeel uit dezelfde elementen. De belangrijkste componenten van het LTI zijn de volumegroei van het merk en de prestaties van de groep ten opzichte van een referentiegroep-index (zie grafieken). Het LTI-programma dat in 2018 is gestart omvatte ook een component met betrekking tot ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium.



VERANTWOORDELIJKE EN TRANSPARANTE FISCALE PRAKTIJKEN

Arla onderkent dat belasting essentieel is voor de economische en sociale ontwikkeling. In overeenstemming met onze gedragscode en Good Growth-identiteit verplichten wij ons ertoe de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en transparant rapporteren over onze fiscale praktijken.

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 SDG 16.6 – Doeltreffende, verantwoordelijke en transparante instellingen ontwikkelen.

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. We streven naar een open dialoog met belastingdiensten over de hele wereld over onze bedrijfsactiviteiten en fiscale zaken.

Onze fiscale grondbeginselen

Ons belastingbeleid voldoet aan de wereldwijde gedragscode van Arla en is gebaseerd op een reeks belangrijke fiscale beginselen die zijn goedgekeurd door onze Board of Directors.

- Arla streeft ernaar het juiste en passende belastingbedrag te rapporteren afhankelijk van waar waarde wordt gecreëerd
- Arla verplicht zich ertoe om de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en ervoor te zorgen dat wordt voldaan aan de 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 zal geen fiscale structuren optuigen zonder economische betekenis en die de geest van de wet niet volgen
- Arla is transparant over haar fiscale beleid en fiscale positie. Bekendmakingen vinden plaats in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving en verslaggevingregels, zoals de internationale standaarden voor financiële verslaggeving (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

De organisatie van onze mondiale fiscale functie waarborgt dat we over de juiste beleidslijnen, mensen en procedures beschikken om altijd onze fiscale grondbeginselen te volgen en een sterk fiscaal beheer te garanderen.

Coöperatieve belastingen vennootschapsbelasting

Als coöperatie zijn de melkveehouders van Arla ook onze leveranciers, en de inkomsten komen niet toe aan het bedrijf maar vloeien terug naar de eigenaren 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.

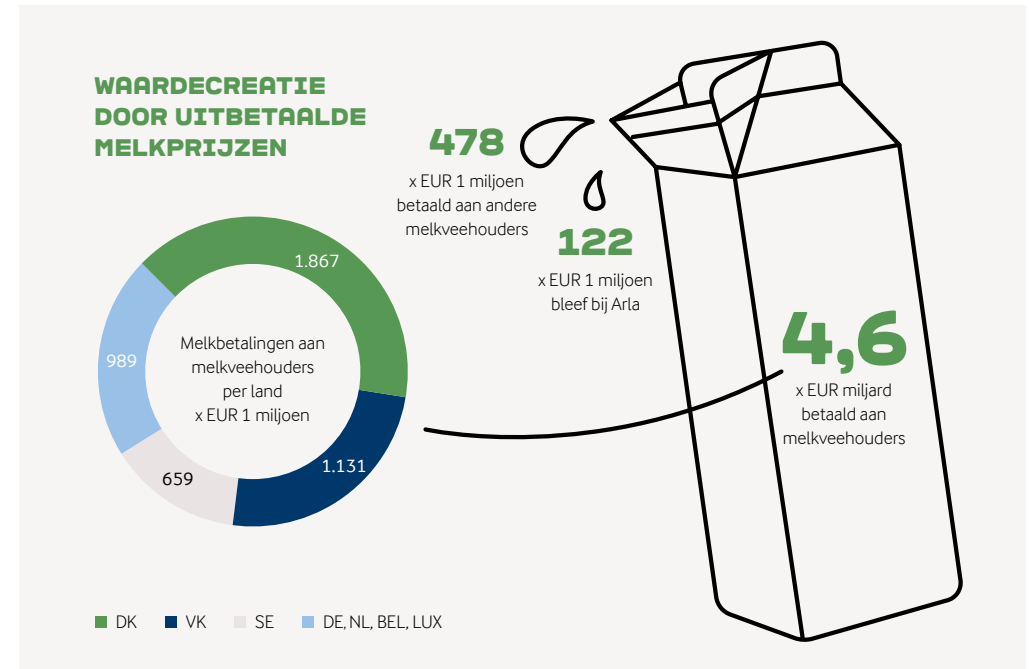
Arla heeft wereldwijd een aantal dochterondernemingen. Onze dochterondernemingen zijn voornamelijk (besloten) vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (BV's) onderworpen aan reguliere vennootschapsbelasting.

Waardecreatie door melkbetalen

In 2020 genereerde Arla een totale waarde van ongeveer EUR 5,2 miljard* uit geleverde melk.

De melkproductie van onze boeren genereerde EUR 4,6 miljard aan melkbetalen, terwijl andere boeren EUR 478 miljoen aan melkbetalen ontvingen, zodat er EUR 122 miljoen bij Arla achterbleef. Daardoor wordt het grootste deel van de belastingen betaald op het niveau van de veehouderijen en is onderworpen aan lokale belastingregels.

**Vooruitbetaalde melkprijs voor het jaar plus een geschatte aanvullende prijs van 1,75 EUR-cent/kg eigenaarmelk*



RISICOBEBEER EN COMPLIANCEMANAGEMENT

Als coöperatie met eigendom in diverse landen en wereldwijde activiteiten wordt Arla geconfronteerd met verschillende risico's en onzekerheden die onze onderneming en ons vermogen om onze eigenaren een concurrerende melkprijs te betalen kunnen bedreigen. Ons door 2020 heen loodsen met de impact van Covid-19 en de dreiging van een harde Brexit illustreert waarom een sterk risicobeheer en compliancemanagement belangrijk zijn.

Arla's risicobeheer en compliancemanagement zijn erop gericht onzekerheden te verminderen, negatieve interne en externe effecten te beperken, zakelijke kansen te benutten om de waardecreatie te maximaliseren en in onze bedrijfsvoering te voldoen aan wet- en regelgeving. We nemen maatregelen om risico's effectief te identificeren, te begrijpen, te beoordelen en ermee om te gaan. Daarbij ligt de focus op risico's die de verwezenlijking van onze strategie kunnen bedreigen, en we pakken ook risico's aan die inherent zijn aan onze bedrijfsprocessen.

Risicobeheer

De Board of Directors is verantwoordelijk voor het toezicht op risico's en voor het handhaven van een robuust risicobeheer en compliancemanagement en een intern controlesysteem. De Board of Directors onderkent het belang om aanhoudende risico's en bedreigingen, trends of uitdagingen op lange termijn waarmee de groep wordt geconfronteerd te identificeren en actief te bewaken. De belangrijkste risico's worden regelmatig bekeken en geëvalueerd door het uitvoerend managementteam en de Board of Directors. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de beoordeling van de effectiviteit van het risicobeheer en compliancemanagement en de interne controleprocessen gedurende het hele jaar. Over het algemeen worden onze risico- en conformiteitsactiviteiten elk kwartaal gemonitord en besproken door het uitvoerend managementteam en jaarlijks door de Board of Directors.

In 2020 heeft de Board of Directors de effecten van Covid-19 regelmatig gemonitord en besproken, waarbij de nadruk lag op de bedrijfscontinuïteit en de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers. Het aanhoudende risico van een harde Brexit en het effect van Brexit-gerelateerde frictiekosten werden nauwlettend gevolgd, en relevante leden van de Board of Directors zijn ook gesprekken aangegaan met vertegenwoordigers van zowel de EU als de Britse regering. Intern heeft een speciale taskforce bestaande uit specialisten uit relevante delen van Arla intensief gewerkt aan het beheer van de Covid-19-situatie en voorbereiding op de Brexit.

Risico-identificatie

We identificeren conformiteitsrisico's met behulp van verschillende methoden, waaronder het volgen van ontwikkelingen in de regelgeving, het onderzoeken van meldingen van wangedrag, conformiteitstraining, interne conformiteitscontroles, het in kaart brengen van procesrisico's en due diligence-onderzoeken op MVO.

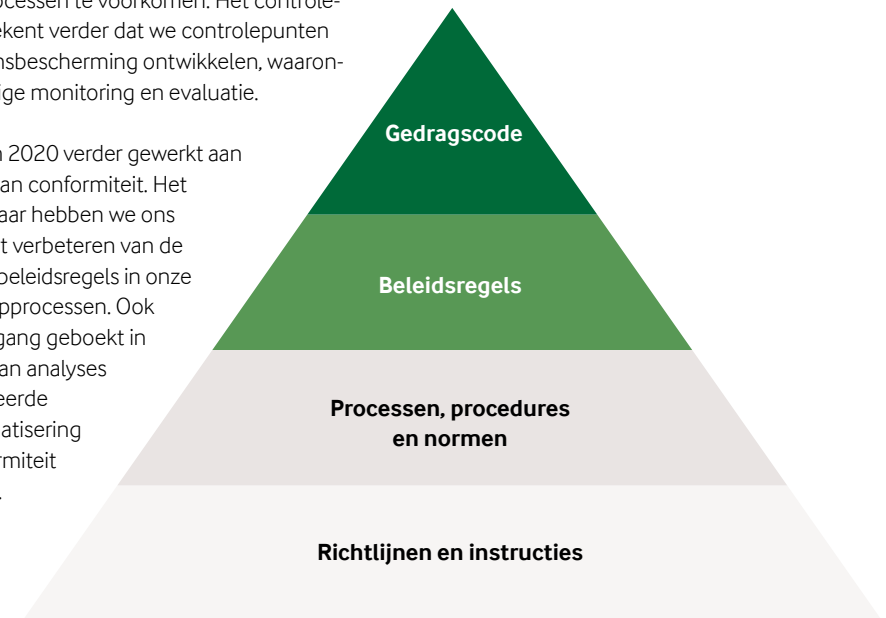
Beleidskader

We werken continu aan het verbeteren van ons bedrijfsbeleid om onze waarden en verplichtingen zoals vastgelegd in onze gedragscode weer te geven. Ons beleid regelt het algemene gedrag van medewerkers op kerngebieden van goed ondernemerschap, biedt een leidraad voor verantwoordelijk en integer handelen en zorgt ervoor dat we als één verenigd en efficiënt Arla werken.

Controles

We hanteren een beleid van nultolerantie voor schendingen van de grondslagen van onze beleidsregels. Dit wordt gewaarborgd door een samenhangend systeem van interne controles die regelmatig worden beoordeeld op effectiviteit en toereikendheid. We blijven onze interne controle-omgeving ontwikkelen met controlemaatregelen die in het systeem zijn ingebouwd en bewaken onze procedures om nalatigheid en wangedrag in de bedrijfsprocessen te voorkomen. Het controlesysteem betekent verder dat we controlepunten voor gegevensbescherming ontwikkelen, waaronder regelmatige monitoring en evaluatie.

We hebben in 2020 verder gewerkt aan een cultuur van conformiteit. Het voorgaande jaar hebben we ons gericht op het verbeteren van de controles en beleidsregels in onze in- en verkoopprocessen. Ook werd vooruitgang geboekt in het gebruik van analyses en gerobotiseerde procesautomatisering om de conformiteit te versterken.



Ons bestuurskader

RISICOBEBEER EN COMPLIANCEMANAGEMENT (VERVOLG)



Scholing en bewustmaking

Onze gedragscode en interne beleidsregels worden aan alle medewerkers gecommuniceerd via allerlei activiteiten, onder meer verplichte trainingsprogramma's en bewustmakingscampagnes. Alle interne beginselen voor bedrijfsvoering en verantwoord gedrag zijn beschikbaar voor onze medewerkers in een centraal beleidsportaal op Arla's intranet, dat ook toegankelijk is op mobiele apparaten. We bieden een veelzijdig trainingsprogramma, inclusief e-learning voor belangrijke conformiteitskwesaties (bijvoorbeeld mededingingsrecht, informatiebeveiliging) en klassikale training, naar gelang de behoefte. De identificatie van mogelijk frauduleuze e-mails verbeterde aanzienlijk in 2020 na het uitvoeren van tests voor cyberdreigingen gevolgd door het toewijzen van gerichte training aan medewerkers die het risico niet hadden herkend.

Onderzoek

Openheid en vertrouwen behoren tot onze kernwaarden en zijn in onze gedragscode verwerkt. Medewerkers die van mening zijn dat de gedragscode is geschonden, worden aangemoedigd om deze schendingen bij ons te melden. Zij kunnen hun zorgen kenbaar maken door melding te doen bij het betrokken management, bij HR of bij de afdeling Risk Controls & Compliance. Anonieme melding is ook mogelijk via onze klokkenluidersregeling, onder strikte toepassing van vertrouwelijkheid

en vrijwaring van represailles tegen degene die schendingen meldt. Het aantal meldingen van fraude daalde in 2020 ten opzichte van 2019. De onderzochte meldingen hebben niet geleid tot materiële financiële verliezen voor de groep, maar wel waardevolle input geleverd over de staat van onze controleomgeving, die sterk is gebleken.

Verslaggeving

We brengen door het jaar heen verslag uit over onze conformiteit op verschillende organisatieniveaus. De conformiteitscores worden op kwartaalbasis gerapporteerd aan het uitvoerend managementteam en landspecifieke risico's worden regelmatig gemeld aan het middenkader. Daarnaast worden conformiteitsproblemen jaarlijks gerapporteerd aan de Board of Directors. De definitieve observaties uit alle conformiteitsactiviteiten en -onderzoeken worden gedurende het jaar in het jaarlijkse conformiteitsverslag gerapporteerd aan de BoD. In 2020 zijn onze interne controles en conformiteitsprocessen verder versterkt door de inzet van rapportage van conformiteits-KPI's en een regelmatige dialoog binnen het bedrijf.

U kunt onze gedragscode vinden op de webpagina van het bedrijf.

Belangrijkste veranderingen in Arla's risicopositie in 2020

- De effecten van Covid-19 hebben verwarring, bezorgdheid en onzekerheid teweeggebracht bij mensen en in economieën over de hele wereld, en dat is ook terug te zien in de risicopositie van Arla. We bestrijden continu de nadelige gevolgen hiervan en proberen kansen te benutten en onze activiteiten voort te zetten.
- Het tempo van verandering werd tijdens Covid-19 verstoord doordat meer consumenten zich tot e-commerce wendden en hun winkelgedrag veranderden. Dankzij onze diverse en veerkrachtige onderneming hebben we ons snel aangepast aan de nieuwe vraag en werken we voortdurend aan het versterken van onze online aanwezigheid.
- De drang in de samenleving naar duurzame productie met een lage impact op het klimaat neemt gestaag toe. Duurzaamheid blijft een belangrijke prioriteit voor Arla: we stellen ambitieuze doelen om onze milieueffecten te verminderen en zetten tools in waarmee we een van 's werelds grootste sets extern geverifieerde klimaatgegevens uit de melkveehouderij kunnen verzamelen.

RISICOBEBEER EN COMPLIANCEMANAGEMENT (VERVOLG)

 *Risico-eigenaar*  *Mitigatie*

SOORTEN RISICO

STRATEGISCH: risico's die voortvloeien uit externe of interne trends of gebeurtenissen die wezenlijke gevolgen kunnen hebben voor de verwezenlijking van onze strategische doelstellingen

OPERATIONEEL: risico's die de uitvoering van bedrijfsfuncties in gevaar kunnen brengen

FINANCIËEL: risico's die onverwachte fluctuaties in de melkprijs, netto-omzet, marges of het marktaandeel kunnen veroorzaken

WET- EN REGELGEVING: risico's in verband met ontwikkelingen in wet- en regelgeving die wezenlijke gevolgen kunnen hebben voor de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen

IMPACT


We onderscheiden risico's binnen de belangrijkste categorieën naar mogelijke impact. De impact geeft de hoogte van het financiële en/of reputatieverlies aan. In dit verslag richten we ons op kritieke en grote risico's, maar in ons interne risicomanagement volgen en beperken we ook de risico's zonder wezenlijke gevolgen.

- **Groot:** Langdurige aantasting van de marktpositie en/of nationale media-aandacht met als gevolg schade aan merken of imago en/of een financieel verlies van 10-50 miljoen euro.
- **Kritiek:** Permanent gekrompen merkwaarde en/of uitgebreide internationale aandacht in de media met als gevolg imagoschade en/of een financieel verlies van meer dan 50 miljoen voor Arla.
- ▲ ▼ **Kans:** Als we het over risico-ontwikkelingen hebben, bedoelen we veranderingen in de kans dat het risico zich voordoet gezien de risicobeperkende maatregelen en controles waardoor deze kans afneemt.

Strategische risico's

Negatief effect van Brexit

Het Verenigd Koninkrijk is een belangrijke markt voor Arla, goed voor 26 procent van de omzet. De vrijhandelsovereenkomst tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie werd verwelkomd, maar de afgesproken non-tarifaire belemmeringen zullen frictie veroorzaken en tot extra complexiteit en kosten leiden.


 : *Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer*


 : Sinds de Brexit-stemming in 2016 hebben we diverse scenario's in detail uitgewerkt en risicobeperkende actieplannen gemaakt, en brengen we voortdurend de potentiële effecten van verschillende uitkomsten van de Brexit-onderhandelingen in kaart. Als we vooruitkijken naar 2021 zien we de Brexit in ons bedrijfsplan ondanks de vrijhandelsovereenkomst als een bedrijfskritisch project, en we zijn goed voorbereid om de gevolgen ervan voor onze Britse activiteiten het hoofd te bieden. Ga naar pagina 20 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** ▼

Politieke instabiliteit en economische onrust (impact van Covid-19)

Politieke instabiliteit in verschillende landen waar Arla actief is vormt een groot risico met mogelijk aanzienlijke gevolgen voor onze omzet en winstgevendheid. Politieke onzekerheid heeft gevolgen voor wisselkoersen, rentetarieven, internationale handelsbetrekkingen, vrij verkeer van goederen en diensten, productie, enz.

 : *Peder Tuborgh, Chief Executive Officer*


 : In 2020 zijn onze activiteiten in verschillende


gebieden beïnvloed door politieke onzekerheid – van Libanon in het Midden-Oosten tot Sub-Saharaans Afrika, Zuidoost-Azië en meest recentelijk de Brexit in Europa. Met onze brede internationale voetafdruk en flexibele toeleveringsketen is onze organisatie opgezet om met onzekerheid om te gaan en we kunnen onze veerkracht en flexibiliteit inzetten om de uitdagingen het hoofd te bieden. Ook op wereldwijde schaal heeft Covid-19 de onzekerheid over de economische vooruitzichten vergroot, maar als wereldwijd opererend bedrijf hebben we actieplannen klaar liggen voor verschillende scenario's.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Nieuw

Veranderende voorkeuren van de consument (impact van Covid-19)

Een voorbeeld van de veranderende voorkeuren van de consument is de toegenomen vraag naar duurzame producten. Recente studies laten zien dat 35 procent van de wereldwijde consumenten bereid is over te stappen op duurzame producten. Dat is een geweldige kans, maar ook een groot risico gezien de aanzienlijke uitstoot van broeikasgassen in de huidige zuivelproductie, waardoor de consument mogelijk overstapt naar alternatieven voor zuivelproducten.

 : *Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer*

 : In het kader van onze duurzaamheidsstrategie 'Stronger Planet – Stronger People' werken we continu aan de ontwikkeling van duurzamere verpakkingen en producten. In 2021 willen we ons aanbod van gezonde en duurzame producten vergroten via het merk Arla en tegelijkertijd meer met de consument communiceren over de vele stappen die we zetten op ons duurzaamheidstraject.

RISICOBEBEER EN COMPLIANCEMANAGEMENT (VERVOLG)


 *Risico-eigenaar*  *Mitigatie*


We blijven bovendien producten ontwikkelen die aansluiten bij de vraag van consumenten naar toegevoegde waarde. Lees meer hierover in ons MVO-verslag.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Stabiel

Onvoldoende respons op duurzame productie en/of niet-naleving van klimaatvoorschriften

De klimaatambities van de EU vormen een potentieel risico voor Arla, omdat ze kunnen leiden tot beperkingen waar wij niet aan kunnen voldoen, waardoor we de zuivelproductie zullen moeten verminderen of Arla of onze melkveehouders aanzienlijke kosten moeten opleggen.

 : *Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer*


 : In het kader van onze duurzaamheidsstrategie hebben we milieudoelstellingen gelanceerd die zijn goedgekeurd door het Science Based Targets-initiatief, en we spannen ons in om onze CO₂-voetafdruk te verminderen. Onze melkveehouders voeren klimaatchecks uit die gegevens leveren voor impactanalyses, en we zullen in 2021 doorgaan met de uitrol van klimaatchecks bij al onze melkveehouders en de introductie van een evaluatie van de koolstofopslag om onze CO₂-voetafdruk te monitoren. Verder bekijken we de ontwikkeling van de 'Van boer tot bord'-strategie om snel te kunnen reageren op nadere regelingen. Ga naar pagina 34 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Stabiel

Ontwrichtend tempo van kanaalverschuiving door nieuw winkelgedrag van de consument (impact van Covid-19)

Omdat meer consumenten tijdens Covid-19 online boodschappen deden, ontwikkelde e-commerce

zich in een tempo dat normaal gesproken een periode van 5 jaar zou beslaan. Spelers met zowel fysieke als online-verkoop ('clicks & bricks') hebben hun e-commerce-activiteiten versterkt, en pure online-spelers trekken nieuwe klanten aan, gezien het maximale gemak om boodschappen te laten bezorgen in deze tijd van grote veranderingen. Digitale verkoop neemt een hoge vlucht met snelle innovaties, zoals retailers die voedseldozen aanbieden en voedselaggregatie-partnerschappen, om in te spelen op de vraag van de consument naar het laten bezorgen van boodschappen.

 : *Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer*

 : We hebben in 2020 voortgebouwd op onze partnerschappen in het hele voedingsmiddelenkanaal om te investeren in mensen en technologie, in te spelen op veranderend winkelgedrag en te profiteren van deze groeiende branche. We zullen ons in 2021 blijven aanpassen aan het veranderende consumentengedrag en op zoek gaan naar nieuwe groeimogelijkheden via het e-commercekanaal om onze leidende positie binnen zuivel te behouden en onze positie in het digitale kanaal veilig te stellen. Dit omvat technologische investeringen in online verkoop en digitale marketing en capaciteit opbouwen in de hele organisatie om mogelijkheden in lokale markten te benutten. Nu de impact van Covid-19 op de Europese economieën voelbaarder wordt, zien we dat de consument op zoek is naar zowel waarde als gemak. Bovendien neemt concurrentie in het supermarktkanaal toe omdat winkelbedrijven hun waardepropositie voor consumenten vergroten.


Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** ▲

Operationele risico's

Gezondheids- en veiligheidsrisico's van bedrijfscontinuïteit door Covid-19

We onderkennen het risico van verspreiding van het virus onder onze medewerkers, die daardoor gezondheids- en veiligheidsrisico's lopen. Bovendien kan dit van invloed zijn op de merkreputatie van Arla en – door hoog ziekteverzuim – op de bedrijfscontinuïteit.

 : *Ola Arvidsson, Chief Human Resources Officer*


 : In de loop van 2020 zijn op alle locaties risicobeoordelingen uitgevoerd en passende maatregelen genomen, zoals beperking van sociale contacten, schoonmaken, thuiswerken, reisbeperkingen, enz. om verspreiding van het virus tegen te gaan. Waar nodig zullen we in 2021 doorgaan met deze maatregelen.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Nieuw

Fluctuaties in de melkprijs en -volumes (impact van Covid-19)

Melkmarkten zijn in sterke mate onderhevig aan prijsfluctuaties, daar hebben Europese zuivelbedrijven en melkveehouders al mee te maken sinds de liberalisering van de Europese melkmarkten in 2007. De grondstofprijzen van melk volgen schommelingen in het mondiale en Europese evenwicht tussen vraag en aanbod, waardoor kleine veranderingen in de consumentenvraag of het aanbod van melkveehouders doorgaans tot grote prijsaanpassingen leiden. De zuivelconsumptie is in 2020 beïnvloed door Covid-19, wat voor prijsfluctuaties heeft gezorgd.


 : *Peder Tuborgh, Chief Executive Officer*

 : Bij Arla volgen we voortdurend de ontwikkeling van de grondstofprijzen en passen onze bedrijfsvoering daarop aan. Maar bovenal blijven we ons in de frontlinie richten op onze retail- en merkenportefeuille om te allen tijde zoveel mogelijk waarde te genereren voor de melk van onze boeren en te zorgen voor stabiele waardecreatie in de hele cyclus van grondstofprijzen. Ook zijn we er in 2020 in geslaagd het aandeel van merken in de omzet te laten groeien. Ga naar pagina 54-62 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** ▲

Informatiebeveiliging en cyberaanvallen (impact van Covid-19)

Door de grotere rol van e-commerce en de veranderende werkpatronen als gevolg van Covid-19 is het risico op grote cyberaanvallen verder toegenomen, wat bij een verstoring van de geïntegreerde financiële, logistieke of operationele ondersteuningssystemen kan leiden tot het stilvallen van de productie, verkoop of het vervoer.

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

 : In 2020 hebben we een breed opgezet project uitgevoerd om periodiek op beveiligingslekken te kunnen scannen. Het kernnetwerk is versterkt met firewalls en de nieuwste beveiligingstechnologieën en bescherming tegen bedreigingen. We hebben een platform voor beveiligingseducatie geïmplementeerd om gebruikers te informeren over cyberrisico's, meer bewustzijn te creëren en ze te testen door middel van gesimuleerde phishingcampagnes. Ook dit jaar zullen we kwetsbaarheden in de beveiliging aanpakken

RISICOBEBEER EN COMPLIANCEMANAGEMENT (VERVOLG)


 *Risico-eigenaar*  *Mitigatie*


die in 2020 tijdens scans zijn geïdentificeerd. We zullen onze mogelijkheden voor detectie en preventie van bedreigingen verder verbeteren, waaronder cloud-, netwerk-, e-mail- en endpoint-beveiligingstechnologieën. Daarnaast wordt voor functies met een hoog risico een verbeterd opleidings- en trainingsprogramma ingebouwd.
Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Stabiel

Financiële risico's

Valutaschommelingen

Aangezien 58 procent van de inkomsten van Arla wordt gegenereerd in andere valuta's dan EUR of DKK, houdt ons belangrijkste financiële risico verband met valutaschommelingen op onze wereldmarkten.

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

 : We hebben een gecentraliseerd beheer van het valutarisico, en verminderen het valutarisico op transacties op korte termijn door afdekkingsactiviteiten voor onze belangrijkste valuta's.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Stabiel

Risico's in verband met wet- en regelgeving

Belangrijke problemen op het gebied van productkwaliteit en/of voedselveiligheid die resulteren in het terugroepen van producten

Voedselveiligheid en naleving van de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften zijn een toprioriteit in onze toeleveringsketen en commerciële segmenten. Ze maken ook deel uit van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals dit is vastgelegd in onze gedragscode. Belangrijke problemen op het gebied van productkwaliteit en/

of voedselveiligheid kunnen resulteren in risico's voor de merkreputatie en gebrek aan vertrouwen in onze producten bij klanten en consumenten van Arla. Bovendien kan afwaardering van producten leiden tot financiële verliezen.

 : *David Boulanger, Chief Supply Chain Officer*


 : Ons kwaliteitsborgingsprogramma wordt voortdurend verbeterd en uitgebreid. We hebben systemen voor het beheer van de kwaliteit en voedselveiligheid, aangestuurd vanuit de centrale QEHS-afdeling, en we monitoren onze belangrijkste prestatie-indicatoren voor productie maandelijks. Arla richt zich in 2021 op verdere implementatie van de QEHS-handleiding en de verplichte voedselveiligheidsnormen, en op het verkrijgen van certificering voor voedselveiligheid van een onafhankelijke certificeringsinstantie en verdere controle volgens klantspecifieke eisen.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Stabiel

Niet-naleving van wet- en regelgeving, corruptie, fraude en onethische bedrijfsvoering

Elk geval van corruptie of onethisch gedrag verhoogt het risico op reputatieschade, boetes en strafrechtelijke vervolging. In al onze kernactiviteiten bestaat een inherent risico op wangedrag dat zoveel mogelijk moet worden beperkt. We moeten bijvoorbeeld zorgen voor de naleving van het mededingingsrecht in alle gebieden, markten en functies. Dit vereist dat we bij het aangaan van overeenkomsten met leveranciers en klanten handelen in overeenstemming met de wetgeving. Inbreuken op het mededingingsrecht zijn onderworpen aan hoge boetes, maar kunnen ook leiden tot materiële reputatieschade. We moeten

daarnaast de privacy van de persoonsgegevens van onze medewerkers, klanten en andere zakelijke partners waarborgen in overeenstemming met de AVG. Feitelijke of vermeende schendingen van de AVG of andere voorschriften inzake privacy en systeembeveiliging kunnen leiden tot hoge boetes en reputatieschade.

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

 : We voeren een nultolerantiebeleid voor gedrag dat onze reputatie of bedrijfsintegriteit in gevaar kan brengen. We informeren onze medewerkers voortdurend over de beginselen van onze gedragscode en interne beleidsregels, bijvoorbeeld voor anti-intimidatie, anti-omkoping, fraude en entertainment van derden. We houden toezicht op vormen van wangedrag via een systeem van interne controles in alle bedrijfsprocessen; onregelmatigheden worden geïdentificeerd door rapportagestructuren zoals een groepsbrede klokkenluidersregeling. We hebben belangrijke stappen ondernomen om de naleving van het mededingingsrecht te waarborgen. Berichtgeving van het topmanagement is ondubbelzinnig en wordt regelmatig gedaan aan de betrokken medewerkers in markten waar we aanwezig zijn. De meeste van deze sessies vinden plaats in de vorm van verplichte persoonlijke trainingen. Daarnaast hebben we een uitgebreid schriftelijk conformiteitsprogramma en een mededingingsbeleid dat regelmatig wordt bijgewerkt. Ook is er een e-learningprogramma beschikbaar voor alle collega's wereldwijd. We evalueren jaarlijks onze bedrijfsprocessen en IT-systemen en versterken onze interne beleidsregels en procedures. We hebben een controlekader ingevoerd, ondersteund door permanente scholing

van onze medewerkers en controles van betrokken zakelijke partners. Ook verbeteren we steeds onze HR-processen, -beleidsregels en -procedures om de privacy van medewerkers te waarborgen. Ga naar pagina 49-50 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2020:** Stabiel



Arla
Closer to Nature™
One for All and All for One.
This vehicle collects 32,570 pints of milk from our
farmers and delivers our finished products to you.
Sustainable because that's what our carbon footprint

ONS PRESTATIEOVERZICHT

In een jaar als geen ander, gekenmerkt door de Covid-19-pandemie, voerde Arla de verkoop en de bedrijfsactiviteiten op een robuuste manier uit, wat solide resultaten opleverde gemeten naar onze Key Performance Indicators (KPI's). Ondanks de uitdagende marktomgeving en volatiliteit in marktprijzen en valuta's, slaagde Arla erin om de prestatieprijis te verbeteren tot **36,9 EUR-cent/kg** in 2020, tegen 36,6 EUR-cent/kg in 2019. In een snel veranderende en volatiele retail - en foodservice-omgeving realiseerde Arla een sterke, door merk volumes gestimuleerde omzetgroei van **7,7 procent** en een nettowinst van **3,2 procent van de omzet**. Tegelijkertijd droeg ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium **EUR 130 miljoen** bij aan besparingen en lag onze financiële schuldenlast aan het eind van het jaar op een stevig niveau **van 2,7**.



Torben Dahl Nyholm
Chief Financial Officer

MARKTOVERZICHT

In 2020 werd het mondiale macro-economische klimaat gekenmerkt door de onzekerheid veroorzaakt door Covid-19, de verwachte recessies op de meeste markten en aanhoudende onzekerheden in de mondiale politieke en handelsbetrekkingen, die met name tot uitdrukking kwamen in de Brexit-voorbereidingen. In de loop van het jaar hadden lockdowns, avondklokken en andere beperkende maatregelen invloed op alle delen van de wereldwijde zuivelketen, van boer tot consument, waarbij de onrust instabiliteit veroorzaakte in de marktprijzen van melk in de eerste helft van het jaar.

ONZEKERHEID IN DE MACRO-ECONOMISCHE OMGEVING

Toen de pandemie de westerse wereld in het vroege voorjaar van 2020 trof, was er al een economische vertraging voorspeld door analisten, en de laatste IMF-prognoses voorspelden een BBP-groei in het eurogebied van -7,2 procent in 2020. De Covid-19 crisis betekende een enorme klap voor de economie van veel landen. De ernst van de crisis en de snelheid van het herstel zijn nog zeer onzeker, gedeeltelijk omdat momenteel grote hulppakketten vanuit de overheid de effecten in de meeste landen verzachten. Het macro-economische klimaat werd bovendien beïnvloed door de onzekerheid als gevolg van de lopende Brexit-onderhandelingen.

De verstoring na de pandemie veroorzaakte volatiliteit in wisselkoersen op de kernmarkten van Arla. De GBP, die ook werd beïnvloed door de onzekerheid als gevolg van de Brexit, daalde en schommelde onder het niveau van vóór Covid-19 met een gemiddeld 1,3 procent lagere EUR/GBP-wisselkoers in 2020 dan in 2019. De USD daalde in 2020 licht, en wel met 1,8 procent ten opzichte van 2019. De SEK steeg in 2020 met 1,0 procent ten opzichte van de EUR vergeleken met 2019. Ten slotte leidde een tekort aan USD tot de devaluatie van lokale valuta's in sommige opkomende markten.

VERANDEREND KLANT- EN CONSUMENTENGEDRAG ALS GEVOLG VAN COVID-19

In 2020 veranderde het gedrag van klanten en consumenten aanzienlijk, wat volatiliteit veroorzaakte in de vraag naar zuivelproducten in de detailhandel en de foodservice. Naarmate restaurants, cafés en kantines gesloten werden tijdens lockdowns, verhoogden consumenten de consumptie thuis en gingen ze minder naar supermarkten, wat resulteerde in grotere aankoophoeveelheden per winkelbezoek en een grotere afhankelijkheid van online aankopen van boodschappen. Vooral tijdens de eerste lockdowns in het voorjaar zorgden onzekerheid en angst voor een ongekende groei van de e-commerce en de zuivelaankopen in de detailhandel. De foodservicesector daarentegen werd negatief beïnvloed door lockdowns en avondklokken. In het Verenigd Koninkrijk is 14

procent van de verkopen in de zuivelcategorie nu online en loopt deze voor op de totale ontwikkeling van online supermarktaankopen. In een periode van 12 weken in het najaar van 2020 groeide de online zuivelomzet met 89 procent, waarbij retailers een sterke groei met dubbele cijfers zagen.




STABIELE EUROPESE MELKLEVERING DOOR MELKVEEHOUDERS

De Europese melkproductie en -inname bleven stabiel ondanks de onrust op de markten en de volatiliteit van de vraag als gevolg van de Covid-19-pandemie. De Europese melkvolumes stegen met 1,7 procent. Melkveehouders zorgden in geheel Europa voor een ononderbroken aanbod, en speelden daardoor een cruciale rol bij het waarborgen van essentiële voedselleveringen tijdens de pandemie.

VOLATILITEIT VAN DE MARKTMELKPRIJZEN

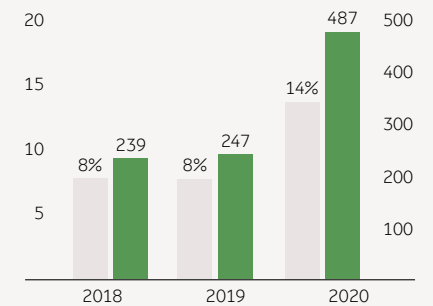
Het jaar 2020 werd gekenmerkt door onevenwichtigheden in de markt als gevolg van plotselinge schommelingen in de vraag, wat leidde tot volatiliteit en lage voorspelbaarheid van de Europese marktmelkprijzen. In het tweede kwartaal daalden de melkprijzen met 20-25 procent voor alle zuivelproducten, maar stabiliseerden zich weer in het derde kwartaal. De tweede ronde van lockdowns, in het laatste kwartaal, zorgde echter voor aarzeling op de markt en de prijzen verzwakten opnieuw, met name in de categorie mozzarella.

Gemiddelde wisselkoersen, 2019-2020

Valuta's	2019	2020	Verandering t.o.v. 2019
EUR/USD			
	1,119	1,140	-1,8%
EUR/GBP			
	0,877	0,889	-1,3%
EUR/SEK			
	10,587	10,483	1,0%

Online ontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk*

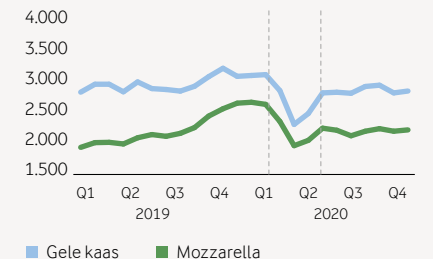
procent/EUR miljoen



■ aandeel e-commercekanaal (%)
■ Verkoopwaarde e-commerce (in EUR miljoen)
Bron: Kantar, november 2020

Europese grondstofprijzen 2020

(in EUR miljoen)



PRESTATIEOVERZICHT

Ons vermogen om de bedrijfsactiviteiten op peil te houden tijdens de Covid-19-pandemie en snel te reageren op veranderingen in markttrends en -eisen was een bepalende factor in 2020. Onder deze omstandigheden steeg dankzij hogere volumes van onze strategische merken de omzet met 7,7 procent, waaraan al onze merken en commerciële segmenten bijdroegen, terwijl we onze bedrijfsvoering versterkten door ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, dat EUR 130 miljoen aan extra besparingen opleverde. Met dit resultaat liggen we op koers om onze doelstelling voor 2021 van EUR 400 miljoen aan besparingen te realiseren. We maakten ook voortuitgang met onze duurzaamheidsstrategie, en verlaagden onze scope 1 en 2 CO₂-uitstoot verder, tot een totale reductie van 24 procent ten opzichte van het basisjaar 2015.

STABIELE EN CONCURRERENDE VOORUITBETAALDE MELKPRIJS

Arla streeft naar een jaarlijkse netto winst van tussen de 2,8 en 3,2 procent van de omzet, waardoor we een evenwichtig beleid kunnen voeren met enerzijds ingehouden winst voor toekomstige investeringen en anderzijds een concurrerende aanvullende betaling voor onze melkveehouders. Dit stelde ons ook in staat om gedurende het verslagjaar het grootst mogelijke deel van onze winst aan onze melkveehouders

uit te betalen via de vooruitbetaalde melkprijs. In 2020 behaalden we een netto winst binnen de doelstellingsmarges, en wel van EUR 345 miljoen, wat overeenkomt met 3,2 procent van de omzet en 0,2 procentpunt hoger was dan in 2019, wat een sterk resultaat is voor onze coöperatie. De gemiddelde prijs voor vooruitbetaalde melk bedroeg 34,1 EUR-cent/kg, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. De prestatieprijs bedroeg in 2020 36,9 EUR-cent/kg tegen 36,6 EUR-cent/kg in vergelijking met 2019, een stijging van 0,8 procent.

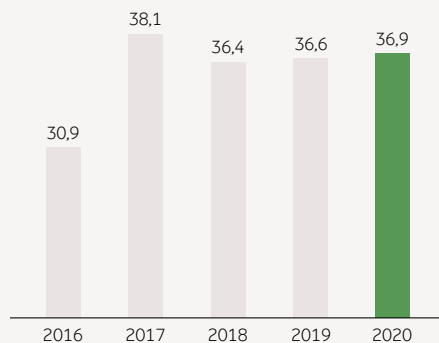
BESCHEIDEN GROEI MELKINNAME VAN MELKVEEHOUDERS

Ondanks de onrust die werd veroorzaakt door de Covid-19-pandemie, handhaafde Arla in 2020 een stabiele gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs. Naarmate de wereldwijde grondstoffenprijzen echter daalden als gevolg van de onzekerheid op de markt, daalde de vooraf betaalde melkprijs van Arla in mei, maar steeg deze weer in oktober en november naarmate de vooruitzichten voor het einde van het jaar 2020 verbeterden.

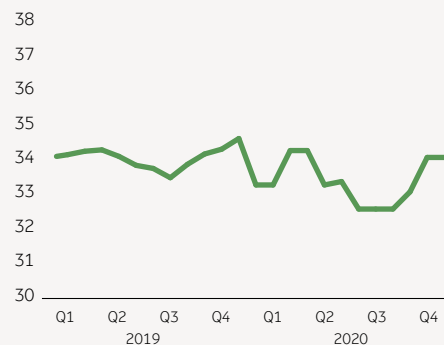
In 2020 zagen we een bescheiden stijging van de melkinname van onze melkveehouders met 1,1 procent ten opzichte van 2019. De groei deed zich voor in al onze belangrijke werkgebieden, met de hoogste toename van volumes bij onze Britse en Zweedse melkveehouders.

In Zweden steeg de melkinname met 2,1 procent, wat de eerste groei was in meer dan 5 jaar. Dit was deels te danken aan goede landbouwomstandigheden in 2020 na twee jaar droogte, alsmede aan toename van de melkvolumes op boerderijen die het verlies compenseerden, van boerderijen die hun volumes verminderden of die stopten met produceren voor Arla.

Prestatieprijs
(EUR-cent/kg)



Standaard vooruitbetaalde melkprijs 2019-2020
(EUR-cent/kg)



"HET IS DE MISSIE VAN ARLA OM DE HOOGSTE WAARDE VOOR DE MELK VAN ONZE MELKVEEHOUDERS TE GARANDEREN EN ZODOENDE GROEI-MOGELIJKHEDEN VOOR HEN TE CREËREN."

PRESTATIEOVERZICHT (VERVOLG)

OMZETSTIJGING DANKZIJ GROEI VAN MERKVERKOPEN

Onze totale omzet in 2020 bedroeg EUR 10,6 miljard in vergelijking met EUR 10,5 miljard in 2019, een stijging van EUR 0,1 miljard of 1,1 procent. Daarmee kwam de omzet in het midden van de verwachte bandbreedte uit. De ontwikkeling van de omzet kan worden verklaard uit veranderingen in volume, product mix, verkoopprijzen, wisselkoersen en het effect van fusie en overnames. In 2020 was er sprake van een omzetstijging van EUR 270 miljoen door volume en productmix, dankzij het succes van onze merken, en ook door in te spelen op het veranderende consumentengedrag na Covid-19. Zie noot 1.1 voor meer informatie. De verkoopprijzen daalden bescheiden met een effect van EUR 133 miljoen, terwijl de wisselkoersen een negatief effect hadden van EUR 85 miljoen. Ten slotte was er een groei van EUR 65 miljoen uit fusies en overnames, voornamelijk het volledige jaareffect van de licentie-overeenkomst voor de productie, de marketing en de distributie van het kaasmerk Kraft® in het Midden Oosten/Noord-Afrika (MENA).

GROEI VAN MERKEN DANKZIJ THUISCONSUMPTIE EN STERKE COMMERCIËLE UITVOERING

Good Growth 2020 stelde een ambitieus doel om de algehele kwaliteit en waarde van onze omzet te verbeteren door volumes te verschuiven van private label- en industriële verkopen naar ons hoogwaardige merkproductportefolio. In 2020 realiseerden wij dankzij een hoger verkoopvolume een omzetgroei voor de strategische merken van 7,7 procent tegen 5,1 procent in 2019. Dit is een nooit eerder bereikte verkoopgroei van onze merken, mede door onze snelle aanpassing aan consumenten- en consumptietrends door Covid-19.

De belangrijkste aanjager van de door hogere verkopen van merkproducten gestimuleerde omzetgroei was ons wereldwijde boter- en spreadmerk Lurpak®, dat met 14,6 procent groeide. De merken Arla®, Puck® en Starbucks™ leverden ook een groei op boven de verwachtingen, van respectievelijk 3,0, 11,7 en 27,9 procent. Kraft® presteerde in het eerste jaar als onderdeel van Arla zeer goed en groeide met 153 procent als gevolg het volledige jaareffect en de sterke commerciële uitvoering in MENA. De algehele groei van de merkverkopen was mede te danken aan meer thuis lunchen, koken en bakken als gevolg van Covid-19 avondklokken, in combinatie met een sterke commerciële uitvoering. Ons foodservicebedrijf daarentegen ondervond een omzetzakking als gevolg van lockdowns.

📄 Lees meer over onze merken op de pagina's 23-24.

STERKE PRESTATIES IN COMMERCIËLE SEGMENTEN

Ons internationale segment realiseerde een sterke omzetgroei van 11,6 procent dankzij een hoger verkoopvolume van strategische merkproducten in de meeste landen. De groei deed zich vooral voor in de MENA-regio, waar de omzet aan merkproducten met 20,1 procent groeide, terwijl ook de verkopen in rest van de wereld toenamen. Het merk Arla® groeide bescheiden met 1,6 procent, terwijl Lurpak®, Puck® en Starbucks™ zeer hoge groeicijfers behaalden van respectievelijk 12,2, 11,6 en 20,7 procent. Ook Kraft® kende een zeer goede start als Arla-merk met een groei van 153 procent.

📄 Voor meer informatie over ons internationale segment zie pagina's 27-28.

Ons Europese commerciële segment, dat 60 procent van de omzet van Arla vertegenwoordigt, realiseerde ondanks de volatiliteit in de markt een sterke groei van de merkverkopen van 5,9 procent.

De groei werd gestimuleerd door een toename van het thuisverbruik en de verkoop via e-commerce. Dit compenseerde de daling van de foodserviceverkopen na lockdowns in de loop van het jaar meer dan volledig. De groei was vooral te danken aan het merk Arla® dat met 3,4 procent steeg, Lurpak® met 15,9 procent en Starbucks™ met 32,4 procent.

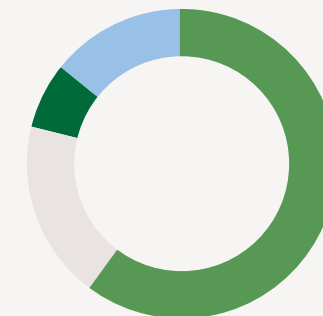
📄 Voor meer informatie over ons Europese segment zie pagina's 25-26.

Bij Arla Foods Ingredients (AFI) steeg de omzet op het gebied van ingrediënten met toegevoegde waarde met 73,7 procent in 2020, dankzij de groei

in de pediatrie en medische voedingssegmenten, maar het voedselsegment en de productie van kindervoeding werden negatief beïnvloed door lockdowns en vertragingen bij de lancering van nieuwe producten van klanten.

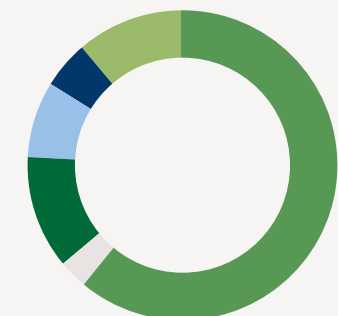
Het aandeel in de concernomzet van de door onze Global Industry Sales verkochte melk daalde met 2,3 procentpunt ten opzichte van vorig jaar, omdat grote hoeveelheden melk naar de detailhandel werden verplaatst om aan de toenemende vraag tijdens de pandemie te voldoen. Dit toonde duidelijk de flexibiliteit van onze Global Industry Sales-activiteiten.

Omzet opgesplitst naar commercieel segment



■ Europa 60% ■ Internationaal 19%
■ Arla Foods Ingredients 7% ■ Global Industry Sales en overige 14%

Omzet van merkproducten, gesplitst naar merk



■ Arla® 61% ■ Puck® 8%
■ Castello® 3% ■ Zuiveldranken 5%
■ Lurpak® 12% ■ Andere ondersteunde merken 11%

Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken



PRESTATIEOVERZICHT (VERVOLG)

DERDE JAAR VAN STERKE VERBETERING DANKZIJ CALCIUM

Ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium werd opgezet als onderdeel van de strategie om de efficiëntie en operationele uitvoering in het hele bedrijf te verhogen en Arla voor de toekomst te versterken. 2020 was het derde jaar van het Calcium-programma en opnieuw leverde het programma sterke resultaten op met een besparing van EUR 130 miljoen, aanzienlijk meer dan ons streefcijfer van EUR 75-100 miljoen voor 2020. De geaccumuleerde besparingen door Calcium die sinds de start van het programma in 2018 zijn gerealiseerd, zijn gestegen tot EUR 354 miljoen, wat onze doelstelling voor 2021 van EUR 400 miljoen nadert. Besparingen werden voornamelijk bereikt door verdere efficiëntie van de toeleveringsketen, alsmede verminderde marketinguitgaven en optimalisatie van de verkoop-, algemene en administratieve kosten, en dankzij lagere kosten doordat werknemers meer thuis werkten en minder zakelijk reisden tijdens Covid-19. [Lees meer over ons Calcium programma op de pagina's 16-17.](#)

SCHULDENLAST BETER DAN DOELSTELLING

De schuldenlast van Arla wordt berekend als de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en het bruto bedrijfsresultaat, d.w.z. EBITDA. De verhouding meet Arla's vermogen om winst te genereren in vergelijking met onze netto rentedragende schuld. Schuldenlast is de belangrijkste indicator van onze financiële positie en onze doelstelling voor de lange termijn is 2,8-3,4. In 2020 daalde de schuldenlast tot 2,7 ten opzichte van 2,8 in 2019, ondanks een hoog investeringsniveau. Dit was het resultaat van een sterke kasgeldgeneratie uit bedrijfsactiviteiten en een strikt kasbeheer gedurende het hele jaar.

De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, steeg tot EUR 2.427 miljoen tegenover EUR 2.362 miljoen vorig jaar. De stijging was vooral het gevolg van een hoog investeringsniveau. De EBITDA steeg met EUR 72 miljoen tot EUR 909 miljoen, vergeleken met EUR 837 miljoen vorig jaar.

De algehele financiële positie van Arla is sterk en biedt ons flexibiliteit om onze strategie te financieren en onze visie na te streven om de toekomst van zuivel te creëren. Arla heeft geen publieke rating; echter, op basis van de marktprijzen van onze obligatie-emissies en feedback van verschillende externe financiële relaties, wordt Arla beschouwd als een solide investment grade bedrijf, en wij zijn vastbesloten om deze status in de toekomst te handhaven.

KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van Arla daalde tot EUR 731 miljoen tegen EUR 773 miljoen vorig jaar. De hogere EBITDA werd ruimschoots teniet gedaan door toegenomen posities van andere werkkapitaalposten, zoals invoer-BTW, heffingen en HR-gerelateerde verplichtingen.

NETTO WERKKAPITAAL

Het netto werkkapitaal daalde tot EUR 679 miljoen tegen EUR 823 miljoen vorig jaar. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door een daling van de waarde van handelsvorderingen, en hogere handelsschulden. De toegenomen behoefte aan werkkapitaal hield voornamelijk verband met een hogere omzet, en werd gecompenseerd door het effect van het gebruik van financieringsprogramma's voor debiteuren en verbeterde interne processen. Het aantal dagen dat vorderingen gemiddeld uitstaan, is in 2020 met 1,6 dagen verbeterd ten opzichte van 2019.



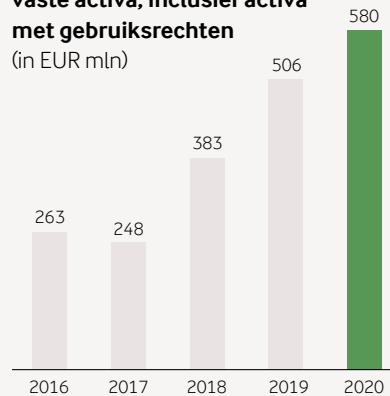
PRESTATIEOVERZICHT (VERVOLG)

INVESTERINGEN

In 2020 investeerde Arla aanzienlijk in onze wereldwijde leveringsketen en IT-infrastructuur. Onze kapitaaluitgaven, inclusief activa met gebruiksrechten, bedroegen EUR 580 miljoen. Belangrijke investeringsprojecten hadden betrekking op de bouw van onze poedertoren in Pronsfeld (Duitsland), een capaciteitsvergroting van de mozzarellaproductie op onze locatie in Branderup (Denemarken) en investeringen in onze nieuw verworven fabriek in Bahrein. Deze projecten lopen door tot 2021.

In 2020 hebben we ook ons investeringsproces versterkt door het gebruik van een klimaat-gecorrigeerde terugverdienindicator te formaliseren om de CO₂-voetafdruk van kapitaaluitgaven en fusies en overnames in ons investeringsgoedkeurings- en prioriteringsproces te integreren, wat onze ambitie onderstreept om te investeren in de duurzame toekomst van zuivel.

Investerings in materiële vaste activa, inclusief activa met gebruiksrechten
(in EUR mln)



METEN VAN EN RAPPORTEREN OVER EFFECTEN VAN ONZE STRONGER PLANET EN STRONGER PEOPLE

In 2020 hebben we onze inspanningen voortgezet om onze milieu-impact te verminderen en hebben we een vermindering van de CO₂-uitstoot van activiteiten (scope 1 en 2) bereikt van 24 procent ten opzichte van het basisjaar 2015. Het begrijpen en correct meten van onze klimaatimpact is een onmisbare eerste stap naar het verlagen van onze klimaatvoetafdruk. In dit turbulente jaar wist Arla twee belangrijke mijlpalen op dit gebied te bereiken. Met de gezamenlijke inspanning van 9.406 melkveehouders werd de CO₂-uitstoot van 96 procent van het melkvolume van Arla voor het eerst gemeten met gebruikmaking van onze Climate Check-vragenlijst. De externe verificatie van de onderzoeksgegevens begon in 2020 en zal naar verwachting eind maart 2021 zijn afgerond. [Lees meer hierover op pagina 34.](#)

KLIMAATIMPACT

CO₂e-emissiereductie, scope 1 en 2

24%

Basisniveau: 2015

Wetenschappelijk gefundeerde doelstelling 2030: 30%

CO₂e-emissiereductie, scope 3 per kg melk en wei

7%

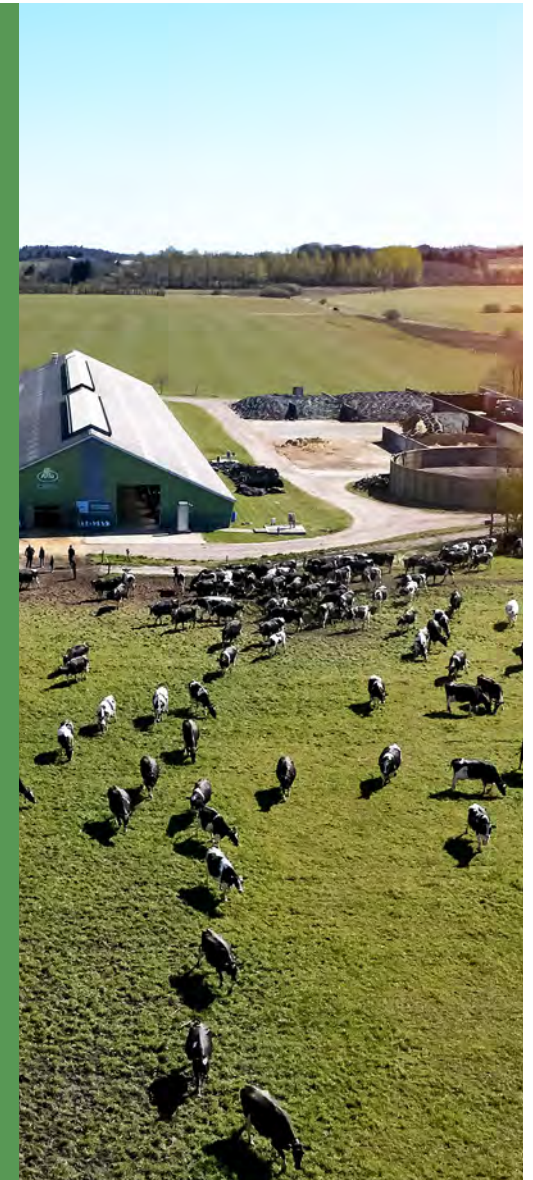
Basisniveau: 2015

Wetenschappelijk gefundeerde doelstelling 2030: 30%



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



FINANCIËLE VOORUITZICHTEN

In 2021 zullen we ons verder aanpassen aan de belangrijke veranderingen die zich in 2020 hebben voorgedaan, met name veroorzaakt door de aanhoudende Covid-19-pandemie. 2021 wordt echter ook een jaar waarin we blijven voortbouwen op het huidige strategische momentum, onze omzetgroei op basis van hogere volumes van merkproducten continueren, ernaar streven een sterk laatste jaar van ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium te realiseren en nieuwe belangrijke stappen te zetten in de richting van het uitrollen van onze duurzaamheidsstrategie.

ONZEKERHEID IN 2021 EN LESSEN VAN 2020

De macro-economische en politieke vooruitzichten voor 2021 blijven uitdagend, voornamelijk vanwege de aanhoudende Covid-19-pandemie. Zoals aangegeven door het IMF, is de wereldwijde BBP-groeiprognose voor 2021 5,5 procent, maar het BBP zal nog niet herstellen tot het niveau van 2019. Opkomende en zich ontwikkelende economieën zullen naar verwachting groeien met 6,3 procent (-2,4 procent in 2020) en ontwikkelde economieën met 4,3 procent (-4,9 procent in 2020). Dit zou van invloed kunnen zijn op de koopkracht en de groei van de vraag naar zuivel.

In 2021 zullen de gevolgen van Covid-19 nog steeds een aanzienlijk effect hebben op onze activiteiten, en we streven ernaar om onze sterke commerciële uitvoering voort te zetten met de wendbaarheid en veerkracht van onze toeleveringsketen en melkveehouders, zodat we ons snel aan kunnen passen aan nieuwe eisen in

deze onzekere omgeving. Onze belangrijkste les van 2020 is dat wendbaarheid en aanpassingssnelheid de sleutel zijn tot succes in deze onzekere tijden.

De Brexit eindigde met een vrijhandelsakkoord, en daarom zijn de vooruitzichten voor onze belangrijke Britse markt relatief stabiel, ondanks de verwachte frictiekosten en onzekerheid over vertragingen bij het inklaan, enz.

Onze financiële vooruitzichten en prognose voor 2021 zijn onderhevig aan deze onzekerheden.

CONSUMENTENTRENDS IN ONZEKERE TIJDEN

De belangrijkste consumententrends die naar verwachting in 2021 van invloed zullen zijn op de zuivelsector, vooral op de westerse markten, zijn e-commerce, groeiende thuisconsumptie en aanzienlijke onzekerheid over het herstel van foodservice. Dit komt door de aanhoudende onzekerheid als gevolg van de pandemie en de snelheid van terugkeer naar

het 'nieuwe normaal'. Ondanks de Covid-19-effecten voorspellen we nog steeds een voortzetting van de sterke consumenten- en maatschappelijke trends van duurzaam geproduceerd voedsel, toenemende verwachtingen voor voedzame producten en richtlijnen en groeiend gemak en verkoop onderweg. Dit gaat gepaard met hogere consumenten- en maatschappelijke eisen aan transparantie en verantwoording.

VERDERE VERBETERING VAN DE KWALITEIT VAN ONZE ONDERNEMING DOOR GROEI VAN STRATEGISCHE MERKEN

Ondanks de zeer sterke groei in 2020 verwachten we onze merkposities in 2021 verder te kunnen laten groeien. We verwachten dat het verkoopvolume van merkproducten met 1-3 procent zal toenemen, waarmee de kwaliteit van onze omzet en het concurrentievermogen van onze activiteitenportefeuille verder zal verbeteren. De merkgroei-doelstelling voor 2021 zal naar verwachting ons merkaandeel in de omzet naar 50 procent en ons internationale

aandeel boven de 23,5 procent brengen. In 2021 zal de aanhoudende groei van strategische merken naar verwachting worden gestimuleerd door een sterke commerciële uitvoering in onze Europese en internationale commerciële segmenten.

DEFINITIEVE REALISERING VAN EUR 400 MILJOEN AAN BESPARINGEN UIT CALCIUM

We verwachten het concurrentievermogen van Arla verder te versterken, dankzij ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium. Onze ambitie voor 2021 is om besparingen van meer dan EUR 45 miljoen te realiseren en daarmee de laatste stappen te zetten om onze volledige doelstelling van EUR 400 miljoen te bereiken. In 2021 zullen de besparingen uit Calcium naar verwachting grotendeels worden gerealiseerd door verbeteringen in onze productie-, logistieke en inkoopactiviteiten, maar we verwachten dat de besparingen tot op zekere hoogte zullen vertragen als gevolg van de ongekend hoge omvang in 2020.

DOELSTELLINGEN, PRESTATIES, VOORUITZICHTEN

Omzet	Omzetrendement	Calcium-besparingen	Schuldenlast	Aandeel Internationaal in omzet	Aandeel merken in omzet	Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken
10,3 - 10,6	2,8% - 3,2%	>45	2,8 - 3,4	>23,5%	>50%	1% - 3%
2020: EUR 10,6 miljard	2020: 3,2% van de omzet	2020: EUR 130 miljoen	2020: 2,7	2020: 23,6	2020: 48,9%	2020: 7,7%

FINANCIËLE VOORUITZICHTEN (VERVOLG)

NETTOWINST VAN MINIMAAL 2,8 PROCENT VERWACHT

Aangezien we ons altijd richten op het uitbetalen van een zo groot mogelijk deel van onze winst via de vooruitbetaalde melkprijs aan onze melkveehouders, blijven we ons richten op een winst voor 2021 tussen 2,8 en 3,2 procent van de omzet. Onze doelstelling voor de nettowinst is een doelstelling voor het volledige jaar, en de resultaten over het eerste halfjaar van 2021 zullen naar verwachting onder de jaarlijkdoelstelling liggen als gevolg van seizoensinvloeden op onze winstgeneratie.

BELANGRIJKE INVESTERINGEN IN 2021

2021 wordt weer een belangrijk investeringsjaar voor Arla met een investeringsprogramma van EUR 700 miljoen, vooral bestaande uit structurele investeringen, Calcium-initiatieven op het gebied van efficiëntie, en duurzaamheidsactiviteiten.

Onze belangrijkste projecten zijn de afronding van onze poedertoren in Pronsfeld (Duitsland) en het project voor de vergroting van de mozzarella-capaciteit in Branderup (Denemarken). Een ander belangrijk investeringsproject is de uitbreiding van onze productielocatie in Bahrein, alsmede investeringen op onze productielocatie in Riyad, Saoedi-Arabië. AFI blijft ook in 2021 een belangrijke sector voor investeringen, die gericht zijn op de Protein- en ARINCO-locaties in Denemarken. Onze aanhoudend sterke financiële positie stelt ons in staat om te investeren in de capaciteit en technologieën die nodig zijn om de toekomst van zuivel op te bouwen, terwijl we onze focus opvoeren op energie-efficiëntie en andere investeringen, gebaseerd op onze ambitieuze duurzaamheidsstrategie.

SOLIDE SCHULDENLAST VERWACHT IN 2021

De beschikbaarheid van voldoende financiële armslag heeft prioriteit bij Arla, omdat deze ons in staat stelt om ons strategisch te positioneren voor toekomstige groei. Op basis van onze ambitieuze investeringsplannen voor 2021 verwachten we dat de schuldenlast licht zal stijgen ten opzichte van het niveau van 2020. De voortdurende verbetering van onze werkkapitaalpositie en een sterke operationele kasstroom zullen waarschijnlijk leiden tot een schuldenlast aan de onderkant van de bandbreedte van 2,8 tot 3,4 van onze lange-termijndoelstelling.

VOORTGEZETTE REALISATIE CONFORM GOOD GROWTH 2020 EN NIEUWE LESSEN

2021 wordt een jaar waarin we blijven voortbouwen op het momentum van de Good Growth 2020-strategie, en de lessen toepassen die we hebben geleerd in het eerste jaar van de Covid-19-pandemie.

Zoals blijkt uit onze essentiële bedrijfsprioriteiten voor 2021, zullen we onze sterke activiteiten voortzetten in het licht van Covid-19, en de marktposities van onze merken verder ontwikkelen, strategische posities bij onze topklanten beschermen en ontwikkelen en e-commerce verder versterken. Tegelijkertijd zullen we ons richten op het realiseren van het laatste deel van ons Calcium-programma en het versnellen van onze duurzaamheidsagenda. We zullen ons Climate Check-programma verder implementeren, verbeteringen doorvoeren van ons Arlagården®-programma en lokale zuivelproductie in opkomende markten ondersteunen. Er zal een nieuwe strategie worden gedefinieerd om de toekomstige koers voor Arla na 2021 te bepalen.

ESSENTIËLE BEDRIJFSPRIORITEITEN VOOR 2021

- STERKE ACTIVITEITEN VOORTZETTEN IN HET LICHT VAN COVID-19**
Voortzetten van de operationele stabiliteit en leveringszekerheid voor onze klanten. Ondersteunen en ontwikkelen van de marktposities van onze merken die tijdens Covid-19 zijn gerealiseerd, terwijl we betrokken blijven bij de veiligheid van onze medewerkers en die zeker stellen.
- VERSTERKEN VAN GROEIKANALEN EN RELATIES MET BELANGRIJKE KLANTEN**
Beschermen en ontwikkelen van strategische posities met onze grootste klanten, versterken van e-commerce en stimuleren van nieuwe concepten voor foodservice.
- WINNEN DANKZIJ INZICHT IN VERANDERENDE CONSUMENTENTRENDS**
Vernieuwen van de gezondheids- en duurzaamheidspropositie door grote investeringen in het Arla-merk, terwijl we onze strategische merken ontwikkelen om te voldoen aan de vraag van consumenten naar aanbod met toegevoegde waarde.
- DEMONSTREREN EN VERSNELLEN VAN DUURZAAMHEID**
Versnellen van onze duurzaamheidsagenda en onze vooruitgang tonen, terwijl we verder voortbouwen op onze sterke betrokkenheid bij en progressie van melkveehouders.
- REALISEREN VAN CALCIUM EN INTEGREREN VAN NIEUWE MANIEREN VAN WERKEN**
Realiseren van het laatste deel van meer dan EUR 45 miljoen om onze doelstelling voor 2021 van EUR 400 miljoen duurzame kostenbesparingen te bereiken, en blijven bouwen aan onze toekomstige pijplijn, terwijl de transformatie wordt verankerd en Covid-19-ervaringen in de gehele organisatie worden ingebed.
- REALISEREN VAN MISSIEKRITIEKE PROJECTEN**
Omgaan met de uitkomst van de Brexit en minimaliseren van de frictiekosten, zekerstellen van meer wei voor AFI en opleveren van belangrijke investeringsprojecten.
- WINNEN IN DE TOEKOMST**
Creëren van nog sterkere ledenrelaties waardoor het vertrouwen in de coöperatie verder wordt versterkt, en definiëren van een nieuwe groepsstrategie om de toekomstige koers voor Arla te bepalen.

De toekomstgerichte verklaringen in dit jaarverslag weerspiegelen onze huidige verwachtingen voor toekomstige gebeurtenissen en financiële resultaten. Dergelijke verklaringen zijn inherent onderhevig aan onzekerheid en de werkelijke resultaten kunnen daarom afwijken van de verwachtingen. Factoren die ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van de verwachtingen zijn onder meer algemene economische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de financiële markten, wijzigingen in wet- en regelgeving op onze markten, veranderingen in de vraag naar producten, concurrentie en de prijzen van grondstoffen. Zie ook het hoofdstuk over risico (vanaf pagina 49).

An aerial photograph of a warehouse floor. Several metal wire carts are arranged in rows. Each cart is filled with a grid of boxes. The boxes in the top row of carts are blue with white circular logos. The boxes in the bottom row of carts are brown with white circular logos. The floor is dark and polished.

ONZE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

INHOUDSOPGAVE

PRIMAIRE OVERZICHTEN

- 65 **Resultatenrekening**
- 65 **Totaalresultaat**
- 66 **Winstverdeling**
- 67 **Balans**
- 68 **Eigen vermogen**
- 71 **Kasstroom**

TOELICHTING

73 **Algemene toelichting**

Omzet en kosten

- 74 1.1 Omzet
- 76 1.2 Bedrijfskosten
- 78 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten
- 79 1.4 Key Performance Indicators

Netto werkkapitaal

- 80 2.1 Netto werkkapitaal, overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

Ingezet kapitaal

- 83 3.1 Immateriële activa en goodwill
- 86 3.2 Materiële vaste activa
- 89 3.3 Deelnemingen en joint ventures
- 90 3.4 Voorzieningen
- 91 3.5 Aan- en verkoop van bedrijven of activiteiten

Financiering

- 92 4.1 Financiële risico's
- 99 4.2 Financiële posten
- 100 4.3 Netto rentedragende schuld
- 105 4.4 Derivaten
- 106 4.5 Financiële instrumenten
- 107 4.6 Verkoop- en terugkoopovereenkomsten
- 108 4.7 Pensioenverplichtingen

Overige

- 112 5.1 Belastingen
- 113 5.2 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives
- 114 5.3 Beloning van het management en transacties met verbonden partijen
- 114 5.4 Contractuele verplichtingen, voorwaardelijke activa en passiva
- 114 5.5 Gebeurtenissen na balansdatum
- 115 5.6 Algemene grondslagen voor de financiële verslaggeving
- 116 5.7 Organogram

RAPPORTEN

- 118 **Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board**
- 119 **Verklaring van de onafhankelijk accountant**

RESULTATENREKENING

TOTAALRESULTAAT

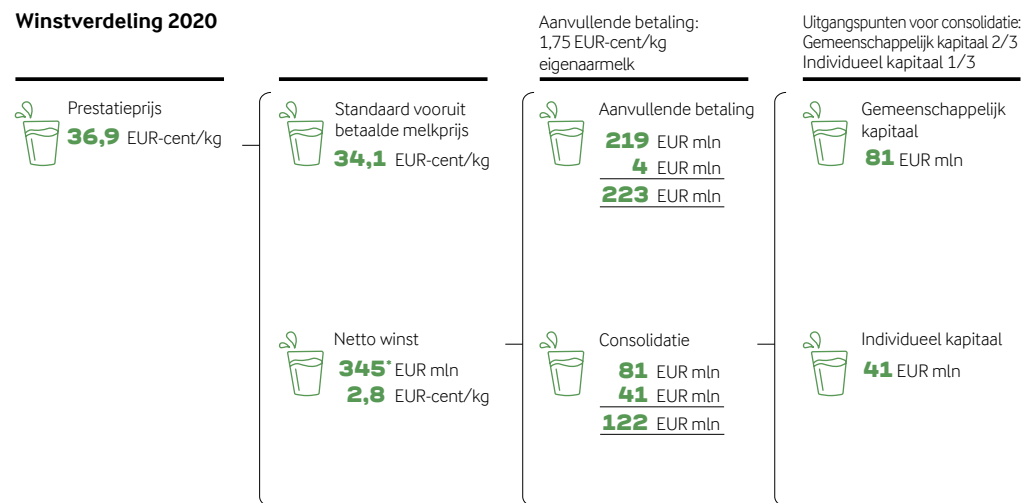
(in EUR mln)	Toelichting	2020	2019	Ontwikkeling in %
Omzet	1.1	10.644	10.527	1
Productiekosten	1.2	-8.301	-8.325	0
Brutowinst		2.343	2.202	6
Verkoop- en distributiekosten	1.2	-1.483	-1.416	5
Administratieve kosten	1.2	-439	-389	13
Overige bedrijfskosten	1.3	-52	-64	-19
Overige bedrijfsopbrengsten	1.3	61	39	56
Aandeel in de resultaten na belastingen van joint ventures en deelnemingen	3.4	28	34	-18
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		458	406	13
<i>Specificatie:</i>				
<i>EBITDA</i>		909	837	9
<i>Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen</i>	1.2	-451	-431	5
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		458	406	13
Financiële baten	4.2	7	10	-30
Financiële lasten	4.2	-79	-69	14
Winst vóór belastingen		386	347	11
Belastingen	5.1	-34	-24	42
Netto winst		352	323	9
Aandeel derden		-7	-12	-42
Winst toekomstend aan Arla Foods amba		345	311	11

(in EUR mln)	Toelichting	2020	2019
Netto winst		352	323
Overig resultaat			
Posten die niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herberekening van toegezegd-pensioenregelingen	4.7	5	-50
Belasting over herberekening van toegezegd-pensioenregelingen		4	11
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten	4.4	41	-22
Aanpassing van reële waarde van bepaalde financiële activa		-3	-2
Aanpassingen in verband met omrekening van vreemde valuta's		-84	42
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:		0	-1
Overig resultaat, na aftrek van belastingen		-37	-22
Totaalresultaat		315	301
Toegewezen als volgt:			
Eigenaren van Arla Foods amba		308	289
Aandeel derden		7	12
Totaal		315	301

WINSTVERDELING

(in EUR mln)	2020	2019
Netto winst	352	323
Aandeel derden	-7	-12
Aandeel van Arla Foods amba in de winst	345	311
<i>Winstverdeling:</i>		
Aanvullende betaling voor melk	219	124
Rente op ingebracht individueel kapitaal	4	3
Totaal aanvullende betaling	223	127
<i>Toegevoegd aan eigen vermogen:</i>		
Reserve voor speciale doeleinden	81	123
Ingebracht individueel kapitaal	41	61
Totaal toegevoegd aan eigen vermogen	122	184
Verdeelde winst	345	311

Winstverdeling 2020



*Op basis van de winst toegewezen aan eigenaren van Arla Foods amba

Winstverdeling

De voorgestelde aanvullende betaling over 2020 bedraagt EUR 223 miljoen, inclusief rente, overeenkomend met 1,75 EUR-cent/kg eigenaarmelk. De rente over de boekwaarde van ingebracht individueel kapitaal bedroeg EUR 4 miljoen. Het ingebrachte individuele kapitaal droeg in 2020 een rente van 1,60 procent.

Daarnaast is EUR 122 miljoen overgemaakt naar het eigen vermogen, opgesplitst voor een derde naar het individuele kapitaal (ingebracht individueel kapitaal), ten bedrage van EUR 41 miljoen, en voor twee derde naar het gemeenschappelijke kapitaal (reserve voor bijzondere doeleinden), ten bedrage van EUR 81 miljoen.

BALANS

(in EUR mln)	Toelichting	2020	2019	Ontwikkeling in %	
Activa					
Vaste activa					
	Immateriële activa en goodwill	3.1	931	982	-5
	Materiële vaste activa en activa met activa met gebruiksrechten	3.2	2.915	2.710	8
	Investeringen in deelnemingen en joint ventures	3.3	470	468	0
	Latente belasting	5.1	29	43	-33
	Pensioenbeleggingen	4.7	40	16	150
	Overige vaste activa		28	24	17
	Totaal vaste activa		4.413	4.243	4
Vlottende activa					
	Voorraden	2.1	1.080	1.092	-1
	Handelsdebiteuren	2.1	811	889	-9
	Derivaten	4.5	57	20	185
	Overige vorderingen	2.1	424	240	77
	Effecten	4.6	420	435	-3
	Liquide middelen		126	187	-33
	Totaal vlottende activa		2.918	2.863	2
	Totaal activa		7.331	7.106	3

(in EUR mln)	Toelichting	2020	2019	Ontwikkeling in %	
Passiva					
Eigen vermogen					
	Gemeenschappelijk kapitaal	1.968	1.894	4	
	Individueel kapitaal	513	498	3	
	Overige componenten van het eigen vermogen	-118	-72	64	
	Vorgestelde aanvullende betaling aan eigenaren	223	127	76	
	Eigen vermogen toe te rekenen aan de eigenaren van Arla Foods amba	2.586	2.447	6	
	Aandeel derden	53	47	13	
	Totaal eigen vermogen	2.639	2.494	6	
Verplichtingen					
Langlopende verplichtingen					
	Pensioenverplichtingen	4.7	247	249	-1
	Voorzieningen	3.4	21	23	-9
	Latente belasting	5.1	64	81	-21
	Leningen	4.3	1.964	1.951	1
	Totaal langlopende verplichtingen	2.296	2.304	0	
Kortlopende verplichtingen					
	Leningen	4.3	695	776	-10
	Handelscrediteuren en overige schulden	2.1	1.212	1.158	5
	Voorzieningen	3.4	25	9	178
	Derivaten	4.5	66	86	-23
	Belasting over het boekjaar		11	5	120
	Overige kortlopende verplichtingen		387	274	41
	Totaal kortlopende verplichtingen	2.396	2.308	4	
	Totaal verplichtingen	4.692	4.612	2	
	Totaal passiva	7.331	7.106	3	

EIGEN VERMOGEN

(in EUR mln)

	Gemeenschappelijk kapitaal		Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen			Totaal voor aandeel derden	Aandeel derden	Totaal eigen vermogen na Aandeel derden
	Kapitaalrekening	Reserve voor speciale doeleinden	Ingebracht individueel kapitaal	Op levering gebaseerde eigendoms-certificaten	Geïnjecteed individueel kapitaal	Aanvullende betaling	Reserve voor waardecorrectie van afdekking-instrumenten	Reserve voor reële waarde via Overig resultaat	Reserve voor valuta aanpassingen			
Eigen vermogen per 1 januari 2020	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Aanvullende betaling voor melk	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Rente op ingebracht individueel kapitaal	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Reserve voor speciale doeleinden	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Ingebracht individueel kapitaal	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Aandeel derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Netto winst	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Overig resultaat	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Totaalresultaat	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Betalingen aan eigenaren	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transacties met niet-controlerende belangen	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Aanvullende betaling over 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Valuta aanpassingen	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Totaal transacties met eigenaren	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Eigen vermogen per 31 december 2020	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639
Eigen vermogen per 1 januari 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519
Aanvullende betaling voor melk	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Rente op ingebracht individueel kapitaal	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserve voor speciale doeleinden	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Ingebracht individueel kapitaal	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Aandeel derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Netto winst	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Overig resultaat	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Totaalresultaat	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Betalingen aan eigenaren	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Transacties met niet-controlerende belangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Aanvullende betaling over 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Valuta aanpassingen	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Totaal transacties met eigenaren	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Eigen vermogen per 31 december 2019	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494

EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)

Uitleg over het eigen vermogen

Componenten van het eigen vermogen die door de statuten worden gereguleerd, kunnen worden gesplitst in drie hoofdcategorieën: gemeenschappelijk kapitaal, individueel kapitaal en overige componenten van het eigen vermogen. De kenmerken van elke component 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 clause inzake niet-bijzondere waardevermindering, beschreven op pagina 70, 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 het geleverde melkvolume. 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 wanneer eigenaren de coöperatie verlaten. De bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstuitkering aan het ingebrachte individuele kapitaal worden toegevoegd, zijn rentedragend. De rekening voor de voorgestelde aanvullende betaling die zal worden uitgekeerd na de goedkeuring van het jaarverslag, is ook geclassificeerd als individueel kapitaal.

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 valuta aanpassingen.

Aandeel derden

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

Aandeel eigen vermogen 35 procent

In 2020 steeg het eigen vermogen met EUR 145 miljoen vergeleken met het voorgaande jaar, en kwam op 31 december 2020 uit op EUR 2.639 miljoen.

Transacties met melkveehouders

In maart 2020 is een aanvullende uitkering over 2019 van in totaal EUR 127 miljoen gedaan. Daarnaast werd EUR 22 miljoen uitgekeerd aan eigenaren die zich terugtrokken uit de coöperatie. De Board of Directors stelt voor om in maart 2021 EUR 223 miljoen te betalen als aanvullende betaling, inclusief rente op individuele kapitaalinstrumenten voor 2020. Verder wordt verwacht dat in 2021 EUR 18 miljoen zal worden uitgekeerd aan eigenaren die zich uit de coöperatie terugtrekken.

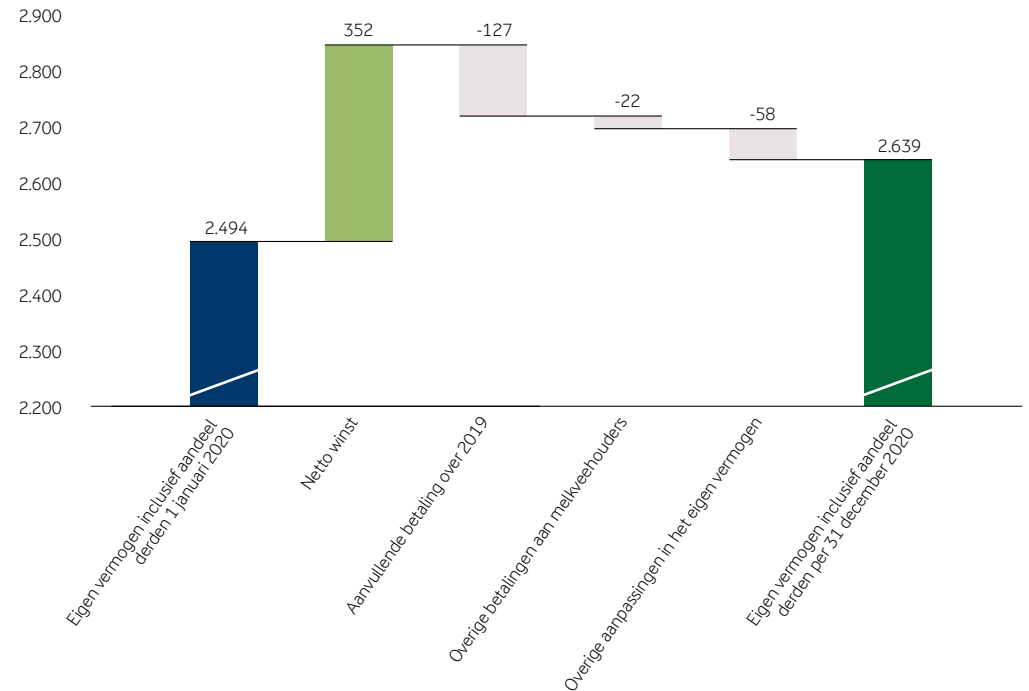
Overige aanpassingen in het eigen vermogen

Andere aanpassingen in het eigen vermogen van EUR -58 miljoen hebben betrekking op Overig resultaat van EUR -37 miljoen en veranderingen in Aandeel derden van EUR -21 miljoen. Overig resultaat omvat omzet en kosten, alsmede winsten en verliezen, die niet in de resultatenrekening worden opgenomen. Het gaat gewoonlijk om niet-gerealiseerde bedragen. De netto kosten van EUR -37 miljoen waren het

gevolg van negatieve waardecorrecties op de netto-activa gemeten in vreemde valuta's, deels gecompenseerd door positieve waardecorrecties op afdekkingsinstrumenten en actuariële winsten op pensioenactiva en -passiva. De netto kosten van EUR -21 miljoen in Aandeel derden hebben betrekking op de aankoop van aandeleninstrumenten in dochterondernemingen en het netto-effect van dividenden en kapitaalverhogingen.

De solvabiliteit van 35 procent wordt berekend als eigen vermogen exclusief Aandeel derden van EUR 2.586 miljoen gedeeld door het balanstotaal van EUR 7.331 miljoen.

Ontwikkeling eigen vermogen (in EUR mln)



EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)



Bepalingen conform statuten en IFRS

Gemeenschappelijk kapitaal

Verantwoord in de *kapitaalrekening* zijn technische posten, zoals actuariële winsten of verliezen op toegezegd-pensioenregelingen, effecten van verkoop en verwerving van minderheidsbelangen in dochterondernemingen en valuta verschillen in het bij eigenaren geplaatste eigen vermogen. Bovendien wordt de kapitaalrekening beïnvloed door overeengekomen bijdragen van nieuwe eigenaren van de coöperatie.

In de *reserve voor speciale doeleinden* wordt de jaarlijkse winsttoekenning aan het gemeenschappelijk kapitaal verantwoord. 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 eigendoms certificaten zijn componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven aan de oorspronkelijke Deense en Zweedse eigenaren. De uitgifte van deze instrumenten is in 2010 beëindigd.

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

Saldi van op levering gebaseerde eigendoms certificaten en geïnjekteerde individuele kapitaalcomponenten dragen geen rente.

Saldi van ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendoms certificaten 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. Aanpassingen voor verschillen door valuta omrekening worden jaarlijks berekend; het effect hiervan wordt vervolgens naar de kapitaalrekening overgemaakt.

Voorgestelde aanvullende betalingen aan eigenaren worden afzonderlijk onder het eigen vermogen verantwoord totdat deze door de Board of Representatives worden goedgekeurd.

Overige componenten van het eigen vermogen

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

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

De reserve 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.

Aandeel derden

Dochterondernemingen worden volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel van minderheidsbelangen 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 geïdentificeerde activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen. De waardering van het aandeel derden vindt plaats op transactiebasis.

KASSTROOM

(in EUR mln)	Toelichting	2020	2019
EBITDA		909	837
Aftrek van aandeel derden in de resultaten van joint ventures en deelnemingen	3.3	-28	-34
Terugname van overige operationele posten zonder effect op de kasstroom		53	16
Verandering in netto werkkapitaal	2.1	4	79
Mutatie in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		-137	-37
Ontvangen dividenden van joint ventures en deelnemingen		8	8
Betaalde rente		-53	-69
Ontvangen rente		3	3
Betaalde belastingen	5.1	-28	-30
Kasstroom uit operationele activiteiten		731	773
Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	3.1	-53	-52
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	3.2	-478	-425
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	19	21
Operatieve investeringsactiviteiten		-512	-456
Financiële investeringsactiviteiten			
Verkoop van financiële activa		17	37
Overname van ondernemingen	3.5	0	-168
Verkoop van ondernemingen	3.5	7	16
Financiële investeringsactiviteiten		24	-115
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-488	-571

(in EUR mln)	Toelichting	2020	2019
Aanvullende betaling over het vorige boekjaar		-127	-289
In- en uitstroom van eigen vermogen met betrekking tot individuele kapitaalinstrumenten		-22	-24
Dividend betaald aan minderheidsbelangen		-18	-15
Verkregen leningen, netto	4.3.c	-24	295
Betaling van leaseschuld	4.3.c	-66	-66
Betaling pensioenregelingen	4.3.c	-36	-37
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-293	-136
Netto kasstroom		-50	66
Liquide middelen per 1 januari		187	119
Valuta aanpassing van liquide middelen		-11	2
Liquide middelen per 31 december		126	187
		2020	2019
<i>Vrije operationele kasstroom</i>			
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		731	773
<i>Operatieve investeringsactiviteiten</i>		-512	-456
Vrije operationele kasstroom		219	317
<i>Vrije kasstroom</i>			
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		731	773
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		-488	-571
Vrije kasstroom		243	202

KASSTROOM (VERVOLG)



Sterke operationele kasstroom en toegenomen investeringen

De vrije operationele kasstroom is een maatstaf voor de hoeveelheid liquide middelen die wordt gegenereerd door normale activiteiten. De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten daalde met 5 procent tot EUR 731 miljoen, tegen EUR 773 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van uitgestelde btw-aangifte en heffingen, gecompenseerd door verlengde betalingsvoorwaarden voor de loonbelastingen van werknemers in Denemarken. Een verbetering in het netto werkkapitaal droeg bij aan een bescheiden positieve netto kastoename van EUR 4 miljoen, terwijl de ontwikkeling van het netto werkkapitaal van de voorgaande jaren werd gehandhaafd.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg EUR 488 miljoen, tegen EUR 571 miljoen vorig jaar. Het totale investeringsniveau was vorig jaar hoger als gevolg van de overname van de kaasactiviteiten in Bahrein, maar 2020 omvatte een CAPEX-investering van EUR 478 miljoen, de hoogste ooit. De vrije operationele kasstroom eindigde op EUR 219 miljoen.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was EUR 293 miljoen negatief. In het kader van de winstuitkering over 2019 werd een aanvullende betaling van EUR 127 miljoen gedaan; daarnaast werden betalingen gedaan ten bedrage van EUR 22 miljoen uit het individuele kapitaal, ten gunste van eigenaren die zich uit de onderneming terugtrokken. De kasstroom uit overige financieringsactiviteiten bedroeg EUR 144 miljoen en hield verband met de terugbetaling van een rente-dragende schuld van EUR 90 miljoen, betalingen aan pensioenregelingen van EUR 36 miljoen en transacties met minderheidsbelangen van 18 miljoen EUR.

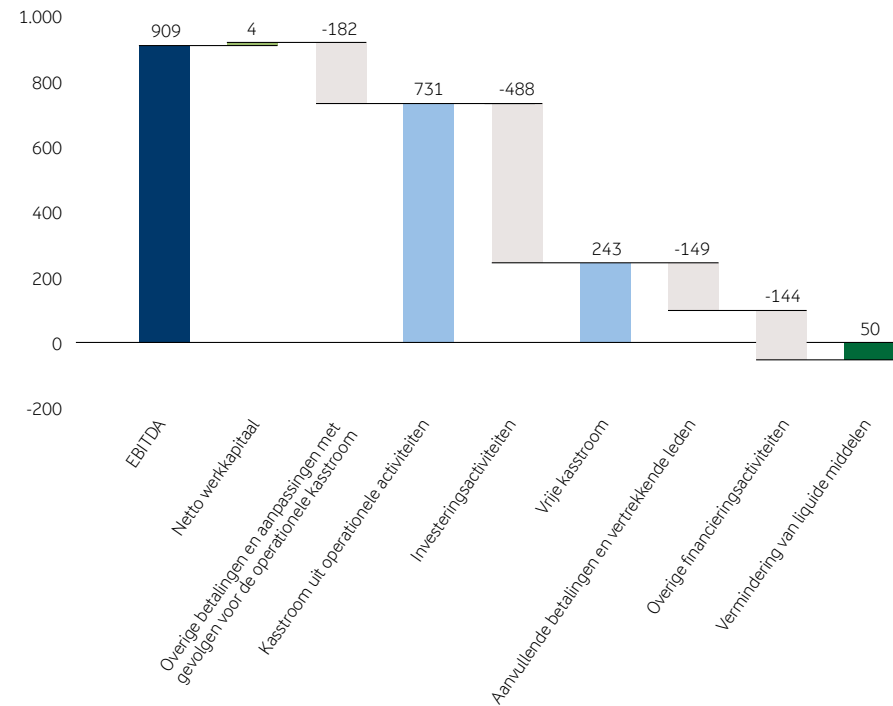
Het totaal aan liquide middelen bedroeg op 31 december 2020 EUR 126 miljoen, tegen EUR 187 miljoen een jaar eerder. De mutatie was het gevolg van een netto kasuitstroom van EUR 50 miljoen in 2020 en valuta aanpassingen op kasfondsen van EUR 11 miljoen. Een beperkt bedrag aan contanten en kasequivalenten per 31 december 2020 betrof deposito's 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.

Ontwikkeling kasstroom (in EUR mln)



ALGEMENE TOELICHTING

De volgende paragrafen bieden extra informatie ter aanvulling op de primaire jaarrekening.

NOOT 1 OMZET EN KOSTEN

Details over de prestaties en rentabiliteit van de Groep worden gegeven in noot 1.

NOOT 2 NETTO WERKKAPITAAL

Details over de ontwikkeling en samenstelling van voorraad- en handelssaldi ten opzichte van klanten en leveranciers worden vermeld in toelichting 2.

NOOT 3 INGEZET KAPITAAL

Details over de productiecapaciteit, immateriële activa en financiële investeringen van de Groep worden vermeld in noot 3.

NOOT 4 FINANCIERING

Details over de financiering van de activiteiten van de Groep en de bijbehorende financiële risico's worden gegeven in toelichting 4.

NOOT 5 OVERIGE

De algemene grondslagen voor financiële verslaggeving, de groepsstructuur en andere IFRS-vereisten worden vermeld in noot 5.

BASIS VOOR DE OPSTELLING

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

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 worden als essentieel beschouwd om inzicht te krijgen in de financiële prestaties en de financiële positie van de Groep, met name de prestatieprijs. 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 woordenlijst en Noot 1.4.

Voor meer informatie over de opstelling en de toegepaste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zie noot 5.6.

VALUTABLOOTSTELLING

De financiële positie van de Groep is in belangrijke mate blootgesteld aan vreemde valuta's, zowel als gevolg van transacties die worden uitgevoerd in andere valuta's dan de EUR als door de omrekening van de financiële rapportage van entiteiten die geen deel uitmaken van de eurozone. De belangrijkste blootstelling 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 de verkoop in USD of USD-gerelateerde valuta's. Zie Noot 4.1.2 voor meer informatie over hoe de risico's worden beheerst.

TOEPASSING VAN MATERIALITEIT

Bij ons ligt het accent op het presenteren op een eenvoudige en gestructureerde manier van informatie die van materieel belang wordt geacht voor onze stakeholders. Informatie die IFRS vereist, is opgenomen in het jaarverslag, tenzij de informatie als niet van materieel belang wordt beschouwd voor de gebruikers van het jaarverslag.

BELANGRIJKE BOEKHOUDKUNDIGE SCHATTINGEN EN VERONDERSTELLINGEN

Voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep moet het management boekhoudkundige schattingen maken en veronderstellingen doen 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 historische ervaring en andere factoren. Deze zijn naar hun aard omgeven met onzekerheid en onvoorspelbaarheid, wat een aanzienlijk effect kan hebben op de in de geconsolideerde jaarrekening verantwoorde bedragen. De belangrijkste boekhoudkundige schattingen worden hieronder behandeld.

Verantwoording van omzet en kortingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het verantwoord worden van de opgebouwde 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 volumes, 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 trends en informatie over verkoop- of aankoopprognoses. Zie Noot 1.1 voor meer details.

Waardering van goodwill

Bij de beoordeling van de gebruikswaarde van goodwill worden schattingen toegepast. Goodwill is niet onderhevig aan afschrijvingen, maar wordt jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen (impairments). Het beoordelen van de verwachte toekomstige kasstromen en het vaststellen van disconteringspercentages leidt tot een schattingsniveau op basis van goedgekeurde prognoses en marktgegevens. De meerderheid van de goodwill heeft betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Zie Noot 3.1.1 voor meer details.

Beoordeling van de mate van invloed en classificatie van investeringen

De Groep houdt een investering in COFCO Dairy Holdings Limited / Mengniu Dairy Company Limited, dat is

geclassificeerd als een geassocieerde onderneming. De classificatie is gebaseerd op een veronderstelling van het niveau van invloed door middel van vertegenwoordiging in de board. Zie Noot 3.3 voor meer details.

Waardering van voorraden

Bij het beoordelen van netto realiseerbare waarden van voorraden worden schattingen toegepast. Het belangrijkste hierbij is dat dit de beoordeling van de verwachte toekomstige marktprijzen en de kwaliteit van bepaalde producten binnen de categorie kaas omvat, waarvan sommige tot twee jaar moeten rijpen. Zie Noot 2.1 voor meer details.

Classificatie van reserveonderdelen

Er worden boekhoudkundige schattingen toegepast op de classificatie van reserveonderdelen voor productie-apparatuur. De Groep heeft de boekhoudkundige schattingen in 2020 bijgewerkt, wat heeft geleid tot een gedeeltelijke verschuiving van reserveonderdelen tussen voorraden en materiële activa. Zie noot 2.1 voor meer details.

Waardering van handelsvorderingen

Voor de voorziening voor dubieuze handelsvorderingsposities zijn schattingen vereist. Verliezen op handelsvorderingen die in de Groep zijn verantwoord, zijn historisch gezien onbeduidend, wat ook dit jaar het geval is. In de loop van het jaar heeft de Covid-19 pandemie echter de foodservicebusiness voor problemen gesteld, waardoor extra aandacht moest worden besteed aan boekhoudkundige schattingen van posities handelsvorderingen binnen deze sector.

Waardering van pensioenregelingen

Er worden schattingen toegepast bij het vaststellen van actuariële aannames, zoals het disconteringspercentage, verwachte toekomstige salarisverhogingen, inflatie en sterfte. De actuariële veronderstellingen variëren van land tot land, op basis van nationale economische en sociale omstandigheden. Ze worden vastgesteld met behulp van beschikbare marktgegevens en vergeleken met benchmarks om ervoor te zorgen dat ze jaarlijks consistent zijn en in overeenstemming met de beste gebruiken. Zie Noot 4.7 voor meer details.

Omzet en kosten

1.1 OMZET



Aanpassing aan veranderd consumentengedrag zorgde voor sterkere omzet en verbeterde merkposities

De omzet steeg met 1,1 procent tot EUR 10.644 miljoen, tegen EUR 10.527 miljoen vorig jaar. De stijging weerspiegelt meer detailhandelsverkoop van merk volumes, zowel in Europa als Internationaal, en een volledig jaareffect van fusies en overnames vanaf 2019. Deze effecten werden gedeeltelijk teniet gedaan door lagere verkoopvolumes in de foodservice en de Global Industry Sales, en een negatief effect van lagere verkoopprijzen en valuta's.

Het verkoopvolume van strategische merken steeg met 7,7 procent, tegenover 5,1 procent vorig jaar, gestuwd door Lurpak®, Puck®, Arla® en andere ondersteunde merken. Het prijsniveau daalde met 1,2 procent ten opzichte van vorig jaar.

Europa is het grootste commerciële segment van Arla, en vertegenwoordigt 60,2 procent van de totale omzet, vergelijkbaar met vorig jaar. De omzet in Europa steeg met EUR 66 miljoen, dankzij hogere volumes, deels teniet gedaan door lagere prijzen en ongunstige valuta effecten. De omzet van strategische merken in Europa groeide met 5,9 procent, ondanks volatiliteit in de markt. De verkoop van merkproducten steeg tot 53,0 procent van de omzet, tegen 50,4 procent het voorgaande jaar.

Het internationale segment was goed voor 18,6 procent van de totale omzet, tegen 17,1 procent vorig jaar. De omzet van strategische merken internationaal vertegenwoordigde 86,0 procent van de omzet tegenover 82,7 procent vorig jaar.

De omzet in het internationale segment steeg met EUR 174 miljoen als gevolg van het volledige effect van de overname van de kaasactiviteiten in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika, die vorig jaar werd afgerond, en in het algemeen de hogere volumes als gevolg van de Covid-19-situatie. De stijging werd deels teniet gedaan door ongunstige valuta bewegingen van de USD.

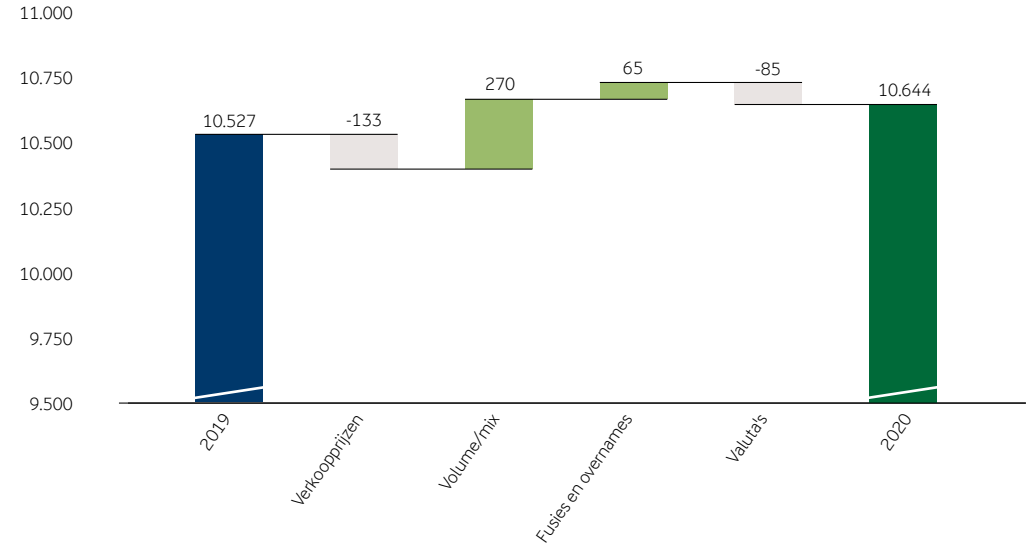
Arla Foods Ingredients was goed voor 6,7 procent van de totale omzet, in lijn met vorig jaar. De omzet steeg door de verkoop van producten met toegevoegde waarde binnen het ingrediëntensegment.

Het segment Global Industry Sales en overige vertegenwoordigde 14,5 procent van de totale omzet en daalde met 1,3 procent tot EUR 1.541 miljoen tegenover EUR 1.662 miljoen vorig jaar. De daling werd veroorzaakt door lagere volumes als gevolg van de sterke groei in de retailsegmenten.

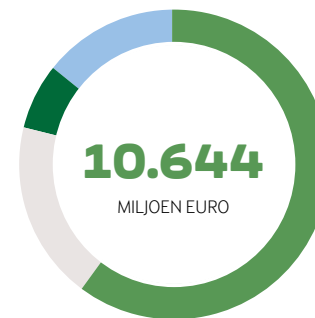
Het volledige jaareffect van fusies en overnames in 2019, waaronder de aankoop van de kaasactiviteiten van het Kraft-merk in het Midden-Oosten en Noord-Afrika en de afstoting van de resterende Allgäu-activiteiten in Duitsland, leidde in 2020 tot een extra omzet van EUR 65 miljoen.

De omzet werd negatief beïnvloed door ongunstige valuta bewegingen van EUR 85 miljoen, voornamelijk veroorzaakt door USD en GBP.

Ontwikkeling van de omzet (in EUR mln)

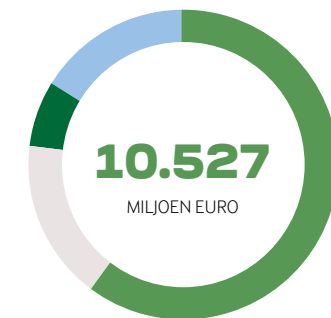


Omzet gesplitst naar commercieel segment, 2020



- Europa 60%
- Internationaal 19%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Global Industry Sales en andere verkopen 14%












Omzet gesplitst naar commercieel segment, 2019



- Europa 60%
- Internationaal 17%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Global Industry Sales en andere verkopen 16%

Omzet en kosten

1.1 OMZET

Tabel 1.1.a Omzet gesplitst per land (in EUR mln)	2020	2019	Aandeel van de omzet in 2020
Verenigd Koninkrijk	2.740	2.716	 26%
Zweden	1.478	1.464	 14%
Duitsland	1.267	1.343	 12%
Denemarken	1.031	1.054	 10%
Nederland	526	507	 5%
China	368	331	 3%
Saudi Arabië	352	282	 3%
Finland	316	324	 3%
Oman	194	167	 2%
Verenigde Staten	177	176	 2%
Overige landen*	2.195	2.163	 21%
Totaal	10.644	10.527	

*Overige landen zijn onder andere België, Canada, Verenigde Arabische Emiraten, Spanje, Frankrijk en Australië

Tabel 1.1.a geeft inzicht in de totale omzet per land en omvat alle verkopen die plaatsvinden in de betreffende landen, ongeacht de organisatiestructuur. Daarom zijn de cijfers niet te vergelijken met ons overzicht van commerciële segmenten op pagina 25 tot en met 30.

Tabel 1.1.b Omzet gesplitst per merk (in EUR mln)	2020	2019
Arla®	3.116	3.033
Lurpak®	638	588
Puck®	427	363
Castello®	177	179
Zuiveldrank-merken	232	207
Overige ondersteunde merken	566	452
Strategische merken	5.156	4.822
AFI	716	710
Niet-strategische merken en overige	4.772	4.995
Totaal	10.644	10.527



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 in verschillende 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, ook rekening houdend met het niveau van de kortingen.

De overgrote meerderheid van alle contracten heeft korte betalingstermijnen met een gemiddelde van 35 dagen. 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 volumes en prijzen, alsmede van andere stimulansen. Daardoor is er een element van onzekerheid bij het schatten van de exacte waarde.

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.

Op basis van de huidige melkprijs heeft Arla voor 2020 contractueel ongeveer EUR 295 miljoen omzet zeker gesteld met betrekking tot de verkoop van rauwe melk en ongeveer 234 miljoen EUR voor 2021 en later.

Omzet en kosten

1.2 BEDRIJFSKOSTEN



Calcium draagt bij aan lagere kosten

De bedrijfskosten bedroegen EUR 10.223 miljoen, een stijging van 0,9 procent ten opzichte van vorig jaar.

De productiekosten daalden met 0,3 procent tot EUR 8.301 miljoen vergeleken met EUR 8.325 miljoen vorig jaar. Exclusief de kosten voor rauwe melk daalden de productiekosten tot EUR 3.459 miljoen, tegen EUR 3.499 miljoen vorig jaar. Hogere kosten in verband met een hogere verkoop van merkproducten en het volledige jaareffect van fusies en overnames vanaf 2019 werden gecompenseerd door besparingen als gevolg van Calcium-initiatieven. De besparingen dankzij Calcium bedroegen EUR 130 miljoen euro in 2020. Het netto-effect op de kosten ten opzichte van vorig jaar bedroeg EUR 84 miljoen en omvat ook herinvesteringen en eenmalige posten in het verslagjaar. Zie pagina's 16-17 voor meer informatie over Calcium.

De verkoop- en distributiekosten stegen met 4,7 procent tot EUR 1.483 miljoen tegen EUR 1.416 miljoen vorig jaar, voornamelijk door hogere verkoop- en salariskosten in het Midden-Oosten en Noord-Afrika. De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen EUR 72 miljoen, tegen EUR 66 miljoen vorig jaar. Daarnaast werd een bedrag van EUR 13 miljoen in verband met ontwikkelingsactiviteiten gekapitaliseerd.

De administratieve kosten stegen met 12,9 procent tot EUR 439 miljoen ten opzichte van EUR 389 miljoen vorig jaar; dit was een gevolg van hogere personeelskosten, operationele kosten binnen IT, afschrijvingen en kosten gerelateerd aan het volledige jaareffect van fusies en overnames vanaf 2019.

Kosten van rauwe melk

De kosten van rauwe melk stegen tot EUR 4.842 miljoen tegen EUR 4.826 in het voorgaande jaar. De stijging was het gevolg van hogere gewogen melkvolumes van eigenaren, gedeeltelijk teniet gedaan door lagere volumes van overige ingekochte melk.

Eigenaarmelk

De kosten voor eigenaarmelk stegen met EUR 46 miljoen als gevolg van hogere volumes. De gemiddelde vooraf betaalde melkprijs lag op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Overige melk

De kosten van overige melk daalden met EUR 30 miljoen als gevolg van lagere volumes. Overige melk bestaat uit speciale melk en overige contractmelk die wordt verworven om aan de lokale markt vraag te voldoen.

Personeelskosten en FTE's

De personeelskosten stegen met 5,4 procent tot EUR 1.345 miljoen, tegen EUR 1.276 miljoen vorig jaar. De personeelskosten stegen als gevolg van extra FTE's van insourcing, voornamelijk in IT en transport, en als gevolg van inflatie.

Het totale aantal FTE's steeg naar 20.020 ten opzichte van 19.174 vorig jaar.

Marketingkosten

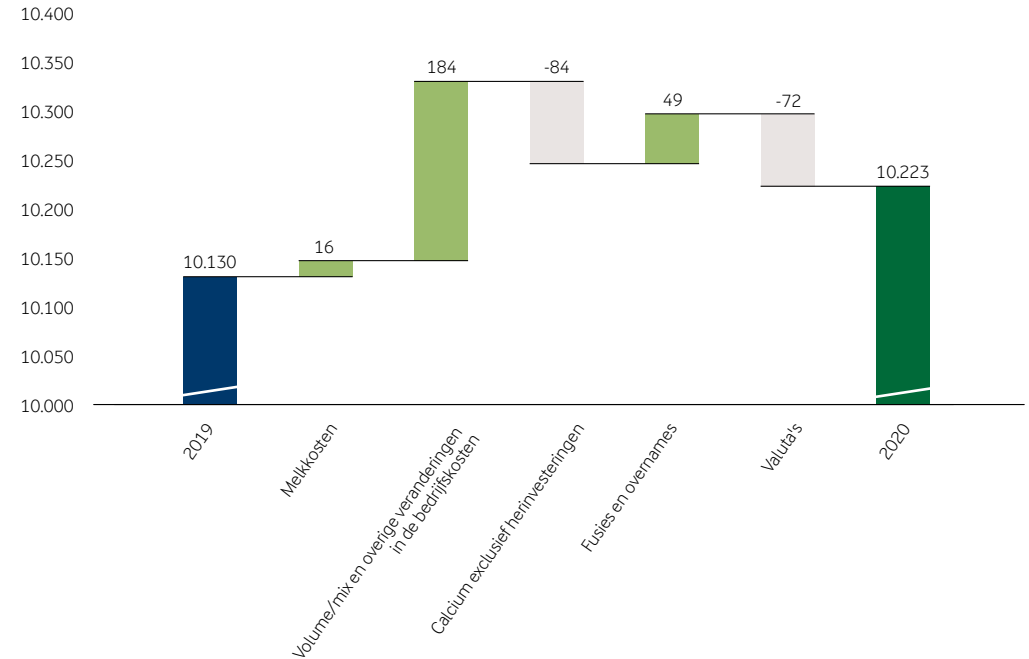
De marketinguitgaven waren in lijn met die van vorig jaar en bedroegen EUR 248 miljoen. Voortdurende focus op efficiëntieverbeteringen, mogelijk gemaakt door het transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, waaronder insourcen en opschalen van 'The Barn', onze interne content studio, stelde ons in staat om de onze marketingactiviteiten op te schroeven en de kosten op het niveau van het voorafgaande jaar te houden.

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

De afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen stegen met 4,9 procent tot EUR 451 miljoen, vergeleken met EUR 431 miljoen vorig jaar. De stijging was vooral te danken aan hogere niveaus van CAPEX-investeringen.

Ontwikkeling van de bedrijfskosten

(in EUR mln)



Omzet en kosten

1.2 BEDRIJFSKOSTEN

Tabel 1.2.a Bedrijfskosten gesplitst naar functie en soort
(in EUR mln)

	2020	2019
Productiekosten	8.301	8.325
Verkoop- en distributiekosten	1.483	1.416
Administratieve kosten	439	389
Totaal	10.223	10.130

Specificatie:

	2020	2019
Gewogen rauwe melk	4.842	4.826
Overige productiematerialen*	1.860	1.836
Personeelskosten	1.345	1.276
Transportkosten	640	645
Marketingkosten	248	250
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	451	431
Overige kosten**	837	866
Totaal	10.223	10.130

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

**Overige kosten betreffen voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT

Kosten gesplitst naar soort, 2020



- Gewogen rauwe melk 47%
- Overige productiematerialen* 18%
- Personeelskosten 13%
- Transportkosten 6%
- Marketingkosten 3%
- Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen 5%
- Overige kosten** 8%

Kosten gesplitst naar soort, 2019



- Gewogen rauwe melk 48%
- Overige productiematerialen* 19%
- Personeelskosten 13%
- Transportkosten 6%
- Marketingkosten 2%
- Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen 4%
- Overige kosten** 8%

Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk

	2020		2019	
	Gewogen in miljoen kg	in EUR mln	Gewogen in miljoen kg	in EUR mln
Eigenaarmelk	12.515	4.364	12.382	4.318
Overige melk	1.231	478	1.323	508
Totaal	13.746	4.842	13.705	4.826

Tabel 1.2.c Personeelskosten
(in EUR mln)

	2020	2019
Lonen, salarissen en bezoldiging	1.166	1.089
Pensioenen - beschikbare premieregelingen	83	79
Pensioenen - toegezegd-pensioenregelingen	4	3
Overige kosten voor sociale zekerheid	92	105
Totaal personeelskosten	1.345	1.276

Personeelskosten hebben betrekking op:

Productiekosten	729	722
Verkoop- en distributiekosten	383	355
Administratieve kosten	233	199
Totaal personeelskosten	1.345	1.276

Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis 20.020 19.174

Tabel 1.2.d Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen
(in EUR mln)

	2020	2019
Immateriële activa, amortisaties	70	64
Materiële vaste activa, inclusief activa met gebruiksrechten, en afschrijvingen	381	367
Totaal afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	451	431

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op:

Productiekosten	316	310
Verkoop- en distributiekosten	80	74
Administratieve kosten	55	47
Totaal afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	451	431

Omzet en kosten

1.2 BEDRIJFSKOSTEN



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 eigenaren, 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 productiegerelateerd materiaal en overige kosten in verband met de toeleveringsketen. De aankoop van melk van melkveehouders wordt gedurende de verslagperiode tegen vooraf betaalde prijzen verantwoord en omvat derhalve niet de aanvullende betaling, 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 vorderingen, sponsoring, onderzoek en ontwikkeling, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen als verkoop- en distributiekosten. Verkoop- en distributiekosten omvatten ook marketingkosten in verband met investeringen in de merken van de Groep, zoals de ontwikkeling van marketingcampagnes, reclame, tentoonstellingen en overige kosten.

Administratieve kosten

Administratieve kosten hebben betrekking op beheer en administratie, inclusief administratief personeel, kantoorgebouwen en kantoorkosten, alsmede afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Omzet en kosten

1.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN



Positief afdekkingseffect

De overige bedrijfsopbrengsten en -kosten waren netto EUR 34 miljoen beter ten opzichte van vorig jaar. Dit was voornamelijk toe te schrijven aan een netto positief afdekkingseffect van EUR 26 miljoen door negatieve valuta-ontwikkelingen, voornamelijk in USD.

Andere posten omvatten het netto resultaat uit de verkoop van overtollige energie en andere posten die geen deel uitmaken van de reguliere zuivelactiviteiten.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten bestaan uit posten buiten de reguliere zuivelactiviteiten. Ze omvatten posten zoals winsten en verliezen in verband met de beslechting van geschillen, herwaarderingswinsten uit stapsgewijze verwerving van entiteiten, het netto resultaat uit financiële afdekkingsactiviteiten en het nettoresultaat uit de productie en verkoop van energie uit onze biogasinstallaties. Bovendien omvat het winsten en verliezen uit de verkoop van vaste activa die niet langer in onze zuivelactiviteiten worden gebruikt.

Noot 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten

(in EUR mln)

	2020	2019
Verkoop van elektriciteit	24	22
Inkomsten uit afdekkingsinstrumenten overgebracht vanuit eigen vermogen	14	3
Winst op vervreemding van immateriële activa en PP&E	15	14
Overige bedrijfsopbrengsten	8	0
Totale overige bedrijfsopbrengsten	61	39
Kosten in verband met de verkoop van elektriciteit	-29	-29
Inkomsten uit afdekkingsinstrumenten overgebracht vanuit eigen vermogen	-12	-27
Overige bedrijfskosten	-11	-8
Totaal overige bedrijfskosten	-52	-64

Omzet en kosten

1.4 KEY PERFORMANCE INDICATORS

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

1.4.1 Prestatieprijs



Stabiele melkprijzen en lagere kosten leiden tot hogere prestatieprijis

De prestatieprijs van Arla is een belangrijke maatstaf voor de algehele prestaties en drukt de toegevoegde waarde uit aan elke kilo melk die door onze melkveehouders wordt geleverd. De prestatieprijs wordt berekend als de gestandaardiseerde vooruit betaalde melkprijs, die

inbegrepen is in de productiekosten, plus het aandeel van Arla Foods amba in de winst over het jaar, gedeeld door het gewogen melkvolume in 2020. De prestatieprijs bedroeg 36,9 EUR-cent/kg eigenaarmelk, tegen 36,6 EUR-cent/kg eigenaarmelk vorig jaar.

Tabel 1.4.1 Prestatieprijs

	2020			2019		
	in EUR mln	Volume in miljoenen kilogrammen	EUR-cent/kg	in EUR mln	Volume in miljoenen kilogrammen	EUR-cent/kg
Eigenaarmelk	4.364	12.515	34,9	4.318	12.382	34,9
Aanpassing tot standaardmelk (4,2% vet, 3,4% eiwit)			-0,8			-0,8
Winst toekomend aan Arla Foods amba	345		2,8	311		2,5
Totaal		12.515	36,9		12.382	36,6

1.4.2 Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken



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

VDRG op strategische merken steeg in 2020 aanzienlijk, en wel tot 7,7 procent ten opzichte van 5,1 procent vorig jaar. Een hogere vraag naar merkproducten in de detailhandel was de belangrijkste aanjager van de stijging.

Tabel 1.4.2 Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken

(in EUR mln)

	2020	2019
Omzet strategische merken vorig jaar*	4.867	4.591
Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken	378	236
Prijs- en valuta aanpassingen	-89	-5
Strategische merken	5.156	4.822
Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken, %	7,7%	5,1%

*2020 omvat een aanpassing van EUR 45 miljoen als gevolg van wijzigingen in de andere ondersteunde merkcategory.

Volume groei strategisch merken wordt berekend als de volume groei van EUR 378 miljoen gedeeld door EUR 4.867 miljoen en is gelijk aan 7,7 procent in 2020.

Noot 1.4.3 Winsttaandeel



Financiële opmerkingen

Voor de winst heeft Arla als doelstelling 2,8-3,2 procent van de omzet, berekend op basis van de winst toe te rekenen aan onze melkveehouders.

Dit kwam overeen met 3,2 procent van de omzet of 2,8 EUR-cent per geleverde kilo melk, en werd uitgekeerd als aanvullende betaling en consolidatie, zoals vermeld in de winstverdeling.

Over 2020 bedroeg de aan melkveehouders toe rekenen winst EUR 345 miljoen tegen EUR 311 miljoen vorig jaar.

Tabel 1.4.3 Winsttaandeel

(in EUR mln)

	2020	2019
Omzet	10.644	10.527
Netto winst	352	323
Winst toekomend aan houders van minderheidsbelangen	-7	-12
Winst toe te rekenen aan melkveehouders	345	311
Winsttaandeel	3,2%	3,0%

Winsttaandeel wordt berekend als EUR 345 miljoen gedeeld door EUR 10.644 miljoen en is gelijk aan 3,2 procent in 2020.

Netto werkkapitaal

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN



Netto werkkapitaalpositie verbeterd

Het netto werkkapitaal daalde met EUR 144 miljoen tot EUR 679 miljoen, wat een verbetering vertegenwoordigt van 17,5 procent ten opzichte van vorig jaar. De voortdurende focus op het optimaliseren van het netto werkkapitaal, waaronder initiatieven zoals een toenemend gebruik van wereldwijde inkoopovereenkomsten, verbeterde betalingsvoorwaarden en het gebruik van financiële programma's met onze klanten en leveranciers, ondersteunde deze ontwikkeling. Een hoger voorraadniveau werd deels gecompenseerd door herclassificatie van reserveonderdelen naar installaties en machines, en door afboekingen.

Vorraden

De voorraden daalden met EUR 12 miljoen tot EUR 1.080 miljoen, vergeleken met EUR 1.092 miljoen vorig jaar. De onderliggende voorraad steeg met 10 procent, voornamelijk door hogere volumes in International, vooral in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, en door een andere samenstelling van voorraden dan vorig jaar. Dit werd gecompenseerd door herclassificatie van reserveonderdelen naar installaties en machines, afboekingen en valuta effecten.

Handelsdebiteuren

De handelsdebiteuren daalden met EUR 78 miljoen tot EUR 811 miljoen, vergeleken met EUR 889 miljoen vorig jaar. Exclusief het effect van valuta's en andere posten daalden de handelsvorderingen met 51 miljoen EUR. Deze daling werd veroorzaakt door een focus op inning en het gebruik van financieringsprogramma's voor handelsvorderingen. De Groep maakte 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 2020 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.

Historisch gezien waren de bedragen die als oninbaar werden afgeschreven relatief laag. In 2020 is dit onveranderd gebleven, waarbij EUR 3 miljoen in de resultatenrekening is opgenomen als verlies als gevolg van verzuim van debiteuren, vergeleken met EUR 6 miljoen vorig jaar.

Handelscrediteuren en overige schulden

De handelscrediteuren en overige schulden stegen met EUR 54 miljoen tot EUR 1.212 miljoen, tegen EUR 1.158 miljoen vorig jaar. De voortzetting van het gebruik van wereldwijde contracten, de focus op betalingsvoorwaarden en het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen hebben ertoe geleid dat de handelscrediteuren en overige schulden met EUR 66 miljoen zijn gestegen, welk effect gedeeltelijk werd teniet gedaan door negatieve valuta effecten van EUR 11 miljoen.

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 vervaldag te betalen via de financieringspartner. De regeling van vervroegde betaling is een exclusieve transactie tussen de leverancier en de financieringspartner voor de toeleveringsketen.

De verplichting van Arla, in de vorm van de factuur, wordt tot de vervaldatum opgenomen onder de handelscrediteuren en overige schulden. Het programma is een van de vele onderdelen in de algehele relatie tussen strategische leveranciers en Arla om de kaspositie voor beide partijen te verbeteren. Uitgebreide betalingsvoorwaarden zijn niet opgenomen in de programma's zelf, maar rechtstreeks met leveranciers overeengekomen. Het liquiditeitsrisico

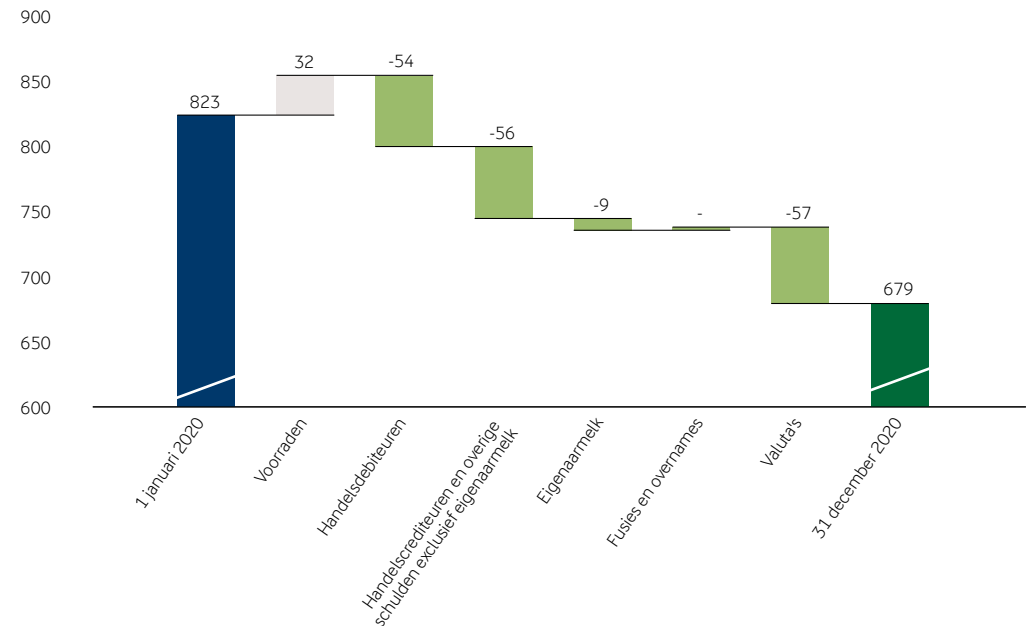
voor Arla bij beëindiging van de programma's is beperkt. De betalingstermijnen voor leveranciers die deelnemen aan de programma's bedragen niet meer dan 180 dagen. Het toegenomen gebruik van programma's voor de financiering van de toeleveringsketen had een positief effect op het niveau van het netto werkkapitaal in vergelijking met vorig jaar.

Overige vorderingen en overige kortlopende schulden

Overige vorderingen stegen met EUR 184 miljoen tot EUR 424 miljoen, tegen EUR 240 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van uitgestelde aangifte van btw en belastingvorderingen in Denemarken.

Overige kortlopende schulden stegen met EUR 113 miljoen tot EUR 387 miljoen, vergeleken met EUR 274 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van verlengde betalingstermijnen voor loonbelasting als onderdeel van de Covid-19-financieringsprogramma's van de Deense overheid.

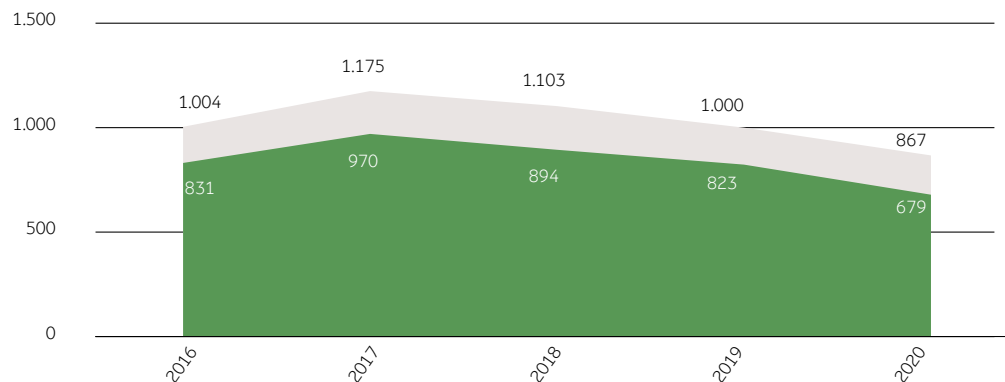
Ontwikkeling in netto werkkapitaal (in EUR mln)



Netto werkkapitaal

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

Netto werkkapitaal (in EUR mln)



■ Netto werkkapitaal exclusief schulden in verband met eigenaarmelk ■ Netto werkkapitaal

Tabel 2.1.a Netto werkkapitaal (in EUR mln)

	Kasstroom		Non-cash mutaties				31 december
	1 januari	Opgenomen in de operationele kasstroom	Acquisities	Afboekingen	Valuta's	Herclassificatie	
2020							
Vorraden	1.092	113	-	-23	-44	-58	1.080
Handelsdebiteuren	889	-51	-	1	-24	-4	811
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.158	-66	-	-	11	1	-1.212
Netto werkkapitaal	823	-4	-	-22	-57	-61	679
2019							
Vorraden	1.074	-13	18	4	14	-5	1.092
Handelsdebiteuren	989	-96	-	2	15	-21	889
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.169	30	-	-	-9	-10	1.158
Netto werkkapitaal	894	-79	18	6	20	-36	823

Tabel 2.1.b Voorraden (in EUR mln)

	2020	2019
Voorraad vóór afboekingen	1.119	1.112
Afboekingen	-39	-20
Totaal voorraden	1.080	1.092
Grondstoffen en verbruiksartikelen	174	223
Onderhanden werk	324	346
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	582	523
Totaal voorraden	1.080	1.092

Tabel 2.1.c Handelsdebiteuren (in EUR mln)

	2020	2019
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	825	904
Voorziening voor verwachte verliezen	-14	-15
Totaal handelsdebiteuren	811	889

Tabel 2.1.d Handelsdebiteuren naar looptijd (in EUR mln)

	2020		2019	
	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage
Niet achterstallig	682	0%	703	0%
Achterstallig, minder dan 30 dagen	93	0%	130	0%
Achterstallig, tussen 30 en 89 dagen	26	4%	39	5%
Achterstallig, meer dan 90 dagen	24	54%	32	41%
Totaal handelsdebiteuren	825		904	

Historisch gezien, liggen de daadwerkelijke verliezen op saldi die nog niet verschuldigd 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 van kostprijs of netto realiseerbare waarde, berekend op basis van first-in, first-out. De netto realiseerbare waarde wordt vastgesteld met inachtneming van de verhandelbaarheid van de voorraad en een schatting van de verkoopprijs, onder aftrek van kosten die nog moeten worden gemaakt om de producten gereed voor verkoop te maken en kosten die moeten worden gemaakt om de verkoop te realiseren.

De kosten van grondstoffen, verbruiksgoederen en commerciële goederen zijn inclusief de inkoopprijs plus leveringskosten. De vooruit betaalde prijs aan eigenaren 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 bedrijfscapaciteit van de productiefaciliteiten.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren worden opgenomen tegen het gefactureerde bedrag minus 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.

Handelscrediteuren en overige schulden

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

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, die gewoonlijk 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 vooraf betaalde melkprijs die overeenkomt met de productiedatum van de voorraad.

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.

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

Ingezet kapitaal

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA



Stabiël niveau van immateriële activa en goodwill

Immateriële activa en goodwill bedroegen EUR 931 miljoen, wat neerkomt op een daling van EUR 51 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

Goodwill

De boekwaarde van goodwill bedroeg EUR 667 miljoen, tegen EUR 700 miljoen vorig jaar. Deze daling was het gevolg van valuta bewegingen. Van de totale boekwaarde van goodwill had EUR 462 miljoen betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, tegen EUR 489 miljoen vorig jaar. Zie Noot 3.1.1 voor meer details.

Licenties en handelsmerken

De boekwaarde van de licenties en handelsmerken bedroeg EUR 81 miljoen, tegenover EUR 90 miljoen vorig jaar. De boekwaarde heeft voornamelijk betrekking op de waardering van merken in verband met bedrijfscombinaties en omvat merken als Yeo Valley®, Anchor® en Hansano®. 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 bewschikt 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 merkzaken van Kraft te produceren, te distribueren en te verkopen in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika. Er worden geen waarden opgenomen uit hoofde van deze licentieovereenkomsten.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

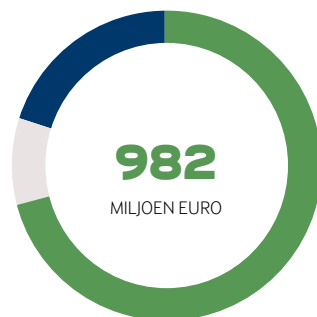
De boekwaarde van IT- en overige ontwikkelingsprojecten bedroeg EUR 183 miljoen, tegen EUR 192 miljoen vorig jaar. De Groep bleef investeren in de ontwikkeling van IT. In 2020 hadden IT-investeringen betrekking op Focus Trade Investment, een oplossing voor vrachtkostenbeheer en een nieuw melkafwikkelingssysteem. Andere gekapitaliseerde ontwikkelingskosten betroffen innovatie-activiteiten en de ontwikkeling van nieuwe producten.

Immateriële activa en goodwill, 2020



■ Goodwill 72%
■ Licenties en handelsmerken 8%
■ IT- en overige ontwikkelingsprojecten 20%

Immateriële activa en goodwill, 2019



■ Goodwill 71%
■ Licenties en handelsmerken 9%
■ IT- en overige ontwikkelingsprojecten 20%

Tabel 3.1.a Immateriële activa en goodwill
(in EUR mln)

	Goodwill	Licenties en handelsmerken	IT- en overige ontwikkelingsprojecten	Totaal
2020				
Boekwaarde per 1 januari	700	173	472	1.345
Valuta aanpassingen	-33	-2	1	-34
Toevoegingen	-	-	53	53
Herclassificatie	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-8	-13	-21
Boekwaarde per 31 december	667	163	513	1.343
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-83	-280	-363
Valuta aanpassingen	-	1	-1	-
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-8	-62	-70
Herclassificatie	-	-	-	-
Amortisaties bij desinvesteringen	-	8	13	21
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-82	-330	-412
Boekwaarde per 31 december	667	81	183	931
2019				
Boekwaarde per 1 januari	598	170	431	1.199
Valuta aanpassingen	25	3	-	28
Toevoegingen	-	-	52	52
Fusies en overnames	80	-	-	80
Herclassificatie	-1	-	1	0
Desinvesteringen	-2	-	-12	-14
Boekwaarde per 31 december	700	173	472	1.345
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-1	-74	-237	-312
Valuta aanpassingen	-	-1	-	-1
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-1	-	-55	-64
Amortisaties bij desinvesteringen	2	-8	12	14
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-83	-280	-363
Boekwaarde per 31 december	700	90	192	982

Ingezet kapitaal

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA



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 kasstroomgenererende eenheden van de Groep die de managementstructuur en de interne financiële rapportage volgen. Kasstroomgenererende 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.

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. 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)

	2020	2019
Verenigd Koninkrijk	462	489
Finland	40	40
Zweden	22	21
Overige landen*	63	61
Europa totaal	587	611
Midden-Oosten/Noord-Afrika	72	80
Internationaal	72	80
Argentinië	8	9
Arla Foods Ingredients	8	9
Totaal	667	700

*Europa overig omvat een niet-materieel bedrag aan goodwill met betrekking tot Rusland

3.1.1 Test bijzondere waardevermindering van goodwill



Goodwill ondersteund door sterke resultaten

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 doelstellingen. De groeipercentages van de omzet worden geprojecteerd voor individuele markten, zowel op basis van verwachte ontwikkelingen als op ervaringen uit het verleden. De tests op bijzondere waardevermindering omvatten geen omzetgroei in de eindwaarde. Naar verwachting zal begin 2021 een nieuwe strategie worden gelanceerd, maar de verwachting is dat deze geen nadelige gevolgen zal hebben op de uitgangspunten voor de test op bijzondere waardevermindering.

Procedure voor tests op bijzondere waardevermindering

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill zijn gebaseerd op een beoordeling van de gebruikswaarde. Melkkosten worden opgenomen tegen een melkprijs die overeenkomt met de prijs op het moment dat de test wordt uitgevoerd. In de toegepaste prognoses is de belangrijkste operationele aanname de toekomstige winstgevendheid op basis van een combinatie van het effect van de omzetting van ingekochte melk in producten met toegevoegde waarde en meer winstgevendende markten.

Testresultaten

Aan het einde van het jaar zijn er geen bijzondere waardeverminderingen van goodwill vastgesteld. In dit verband werden gevoeligheden berekend voor veranderingen in de melkprijzen en de disconteringspercentages. De disconteringsvoet zou nog 5 procentpunten kunnen stijgen, voordat goodwill in het Verenigd Koninkrijk het risico zou lopen in waarde te worden aangetast. Goodwill toegewezen aan andere markten werd getest met vergelijkbare veronderstellingen.

Tabel 3.1.1 Tests bijzondere waardevermindering

(in EUR mln)

2020

Verenigd Koninkrijk	
Finland	
Zweden	
Europa overig*	
Midden-Oosten/Noord-Afrika	
Arla Foods Ingredients	

2019

Verenigd Koninkrijk	
Finland	
Zweden	
Europa overig*	
Arla Foods Ingredients	

Belangrijkste toegepaste veronderstellingen

	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen
Verenigd Koninkrijk	6,1%	6,8%
Finland	5,5%	6,0%
Zweden	5,9%	6,6%
Europa overig*	5,4%	6,0%
Midden-Oosten/Noord-Afrika	11,6%	13,0%
Arla Foods Ingredients	6,0%	6,7%
Verenigd Koninkrijk	7,0%	7,8%
Finland	6,0%	6,7%
Zweden	6,3%	7,0%
Europa overig*	5,9%	6,6%
Arla Foods Ingredients	7,0%	7,8%

*Europa overig omvat een niet-materieel bedrag aan goodwill met betrekking tot Rusland

Ingezet kapitaal

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA



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 tests op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd in de kleinste groep activa die kasstromen genereert uit voortgezet gebruik (een kasstroomgenererende eenheid) die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Voor goodwill die niet grotendeels onafhankelijke kasstromen genereert, worden tests op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau waarop kasstromen grotendeels onafhankelijk worden gegenereerd.

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

De boekwaarde van overige vaste activa wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de realiseerbare bedragen om 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 kasstroomgenererende 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 amortisaties, indien geen bijzondere waardevermindering zou zijn verantwoord.



Onzekerheden en schattingen

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

De test op bijzondere waardevermindering van goodwill wordt ten minste jaarlijks uitgevoerd voor elke groep kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen.

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 kasstroom en aannames over disconteringspercentages.

Verwachte toekomstige vrije kasstromen

De verwachte toekomstige vrije kasstromen zijn gebaseerd op de huidige prognoses en doelstellingen voor 2021. Deze worden bepaald op het niveau van kasstroomgenererende eenheden in het prognose- en doelplanningsproces 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 doelplanningsproces

op basis van de beste schattingen en verwachtingen van het management. Ze omvatten verwachtingen met betrekking tot de omzetgroei, EBIT-marges en kapitaaluitgaven. De veronderstellingen omvatten het omzetten van de ingekochte melk naar producten met toegevoegde waarde, meer winstgevendende markten en kostenbesparende initiatieven. Het groeipercentage na de strategieperiode is vastgesteld op het verwachte inflatiecijfer in de slotperiode en gaat uit van een nominale nulgroei.

Disconteringspercentages

Voor de specifieke bedrijfsonderdelen wordt een disconteringspercentage, namelijk de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC), toegepast op basis van veronderstellingen met betrekking tot rentetarieven, belastingtarieven 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

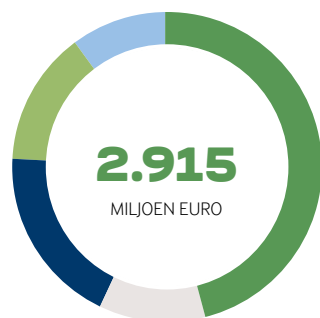


Uitbreiding van de productiecapaciteit

De belangrijkste materiële activa van Arla bevinden zich in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. De boekwaarde steeg tot EUR 2.915 miljoen, tegen EUR 2.710 miljoen vorig jaar. Het investeringsniveau van CAPEX was opnieuw op recordhoogte met een totale stijging van 14,6 procent tot EUR 580 miljoen ten opzichte van EUR 506 miljoen vorig jaar.

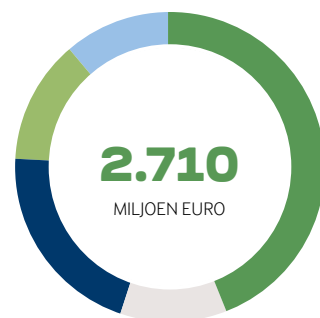
Belangrijke investeringen in 2020 waren onder meer een verdere uitbreiding van onze poederproductiecapaciteit in Duitsland, uitbreiding van de mozzarella-productiecapaciteit in Denemarken en verdere investeringen in onze nieuw verworven productie-faciliteiten in Bahrein.

Materiële vaste activa per land, 2020



■ Denemarken 46%
 ■ Zweden 11%
 ■ Verenigd Koninkrijk 19%
 ■ Duitsland 14%
 ■ Overige 10%

Materiële vaste activa per land, 2019



■ Denemarken 44%
 ■ Zweden 11%
 ■ Verenigd Koninkrijk 21%
 ■ Duitsland 13%
 ■ Overige 11%

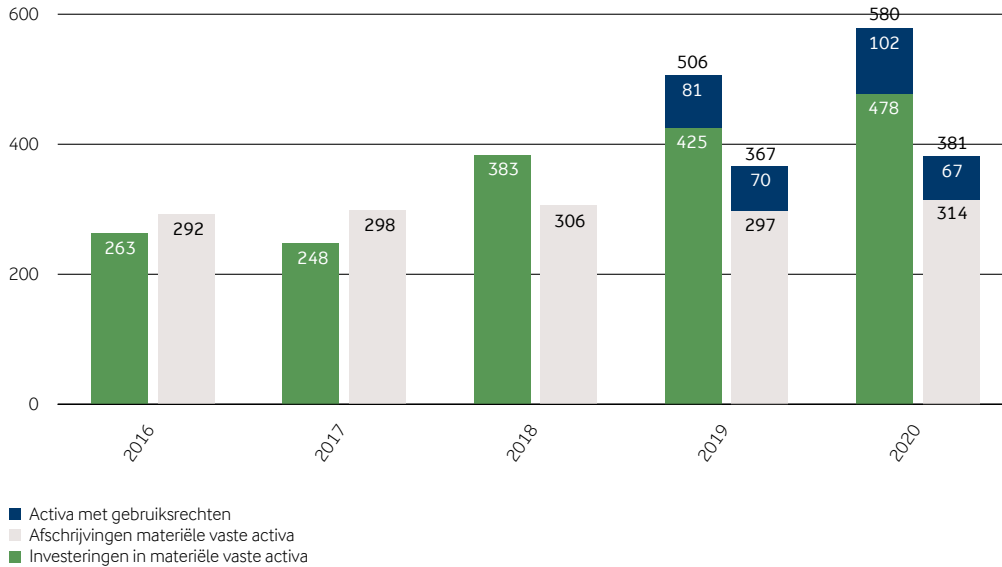
Tabel 3.2.a Materiële vaste activa
(in EUR mln)

	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
2020					
Boekwaarde per 1 januari	1.666	3.152	685	407	5.910
Valuta aanpassingen	-17	-13	-14	-2	-46
Toevoegingen	81	102	60	337	580
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	66	195	28	-289	-
Desinvesteringen	-26	-23	-35	-	-84
Herclassificaties	-	58	-	-	58
Boekwaarde per 31 december	1.770	3.471	724	453	6.418
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Valuta aanpassingen	1	5	4	-	10
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-73	-234	-74	-	-381
Afschrijvingen bij desinvesteringen	13	31	24	-	68
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Boekwaarde per 31 december	1.006	1.252	204	453	2.915
Gebruiksrechten activa opgenomen in de boekwaarde	136	13	80	-	229
2019					
Boekwaarde per 1 januari	1.461	2.907	552	289	5.209
Wijziging in grondslagen	95	27	77	-	199
Gecorrigeerde boekwaarde per 1 januari	1.556	2.934	629	289	5.408
Valuta aanpassingen	18	15	10	2	45
Toevoegingen	47	78	45	336	506
Fusies en overnames	23	23	2	-	48
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	36	162	22	-220	-
Desinvesteringen	-14	-60	-23	-	-97
Boekwaarde per 31 december	1.666	3.152	685	407	5.910
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-645	-1.841	-415	-	-2.901
Valuta aanpassingen	-4	-7	-7	-	-18
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-70	-223	-74	-	-367
Afschrijvingen bij desinvesteringen	8	56	22	-	86
Herclassificaties	6	-6	-	-	-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Boekwaarde per 31 december	961	1.131	211	407	2.710
Gebruiksrechten activa opgenomen in de boekwaarde	109	21	78	-	208

Ingezet kapitaal

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

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



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

	2020	2019
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 kosten onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve 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.

Ingezet kapitaal

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

3.2.1 Activa met gebruiksrechten



Financiële opmerkingen

Arla leaset diverse kantoren, magazijnen, voertuigen en andere apparatuur. Leasecontracten 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 faciliteiten vertegenwoordigen een andere belangrijke categorie activa met gebruiksrechten. Vulmachines hebben gewoonlijk een gebruiksduur van 7 jaar, terwijl technische faciliteiten afschrijvingstermijnen hebben tussen 1 en 7 jaar. Auto's en vrachtwagens hebben gemiddeld een levensduur van respectievelijk 4 en 5 jaar. In totaal heeft de Groep ongeveer 4.000 leasecontracten uitstaan.

Gedurende het verslagjaar werd voor EUR 102 miljoen aan activa met gebruiksrechten toegevoegd tegen EUR

81 miljoen in het voorgaande jaar. De belangrijkste reden voor het hoge niveau van toevoegingen in 2020, naast regelmatige verlenging van leaseovereenkomsten, was de insourcing van distributieactiviteiten in het VK, wat leidde tot veel nieuwe lease-overeenkomsten voor vrachtwagens en trailers. De totale boekwaarde van activa met gebruiksrechten bedroeg EUR 229 miljoen, tegen EUR 208 miljoen vorig jaar, zoals gespecificeerd in tabel 3.2.1.a. Leaseverplichtingen worden gespecificeerd in noot 4.3.

De totale kasuitstroom activa met gebruiksrechten bedroeg EUR 114 miljoen, tegen EUR 116 miljoen vorig jaar. Het ging om leaseschulden van EUR 67 miljoen, tegenover EUR 66 miljoen vorig jaar, niet-gekapitaliseerde leasekosten op korte termijn en leasekosten met een lage waarde van EUR 39 miljoen ten opzichte van EUR 43 miljoen vorig jaar, en rentelasten op leaseverplichtingen van EUR 8 miljoen tegen EUR 7 miljoen vorig jaar.

Tabel 3.2.1 Activa met gebruiksrechten
(in EUR mln)

2020

	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	109	21	78	208
Toevoegingen	55	4	43	102
Desinvesteringen	-8	-8	-19	-35
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-23	-10	-34	-67
Afschrijvingen bij desinvesteringen	5	6	13	24
Valuta aanpassingen	-2	-	-1	-3
Boekwaarde per 31 december	136	13	80	229

2019

Boekwaarde per 1 januari	95	27	77	199
Toevoegingen	38	7	36	81
Desinvesteringen	-6	-1	-9	-16
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-22	-13	-35	-70
Afschrijvingen bij desinvesteringen	3	1	9	13
Valuta aanpassingen	1	-	-	1
Boekwaarde per 31 december	109	21	78	208



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Leasecontracten worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlenging hebben op een toekomstige datum.

Alle leases worden verantwoord als een gebruiksrecht als actiefpost en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasde actief beschikbaar is voor gebruik door de Groep.

Een leaseverplichting wordt bij eerste opname gemeten op basis van contante waarde, die de netto contante waarde van de volgende zaken omvat:

- vaste leasebetalingen (inclusief in-substance vaste betalingen), onder aftrek van eventuele te ontvangen lease-stimulansen
- variabele leasebetaling op basis van een index of een tarief
- bedragen die naar verwachting door de Groep dienen te worden betaald in het kader van restwaardegaranties
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie indien de Groep er redelijkerwijs zeker van is van dat deze optie wordt uitgeoefend, en
- betaling van boetes wegens beëindiging van de lease-overeenkomst, indien de Groep er redelijkerwijs zeker van is van dat deze exit-optie wordt uitgeoefend

De leasebetalingen worden contant gemaakt tegen een marginale leenrente, zijnde het tarief dat de Groep zou moeten betalen om de middelen te lenen die nodig zijn om een actief van vergelijkbare waarde te verkrijgen in een vergelijkbare economische omgeving met vergelijkbare voorwaarden.

Het overeenkomstige gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs die de volgende gegevens omvat:

- het bedrag van de initiële berekening van de leaseverplichting
- eventuele leasebetalingen die op of vóór de aanvangsdatum worden verricht, onder aftrek van eventuele ontvangen lease-stimulansen
- eventuele initiële directe kosten, en
- herstelkosten

Het gebruiksrecht wordt vervolgens op lineaire basis afgeschreven gedurende de kortste van gebruiksduur van het actief en de leasetermijn. Bovendien wordt de waarde van het gebruiksrecht gecorrigeerd voor bepaalde herberekeningen van de leaseverplichting.

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 zodanig dat een constante periodiek rentetarief ontstaat over het resterende saldo van de verplichting gedurende elke periode.

Kortlopende leases en leases van activa met een lage waarde worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening. Kortlopende leasecontracten zijn contracten met een leasetermijn van minder dan 1 jaar. Leases van activa met een lage waarde activa zijn die met een onderliggende activawaarde van minder dan EUR 5.000.



Onzekerheden en schattingen

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

Ingezet kapitaal

3.3 JOINT VENTURES EN DEELNEMINGEN



Financiële opmerkingen

Het aandeel in het resultaat van joint ventures en deelnemingen daalde met 18 procent tot EUR 28 miljoen, tegen EUR 34 miljoen vorig jaar, en had voornamelijk betrekking op de resultaten van onze investeringen in Mengniu en Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

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, bedraagt EUR 343 miljoen, tegen EUR 340 miljoen vorig jaar. De boekwaarde van de investering in CDH omvat goodwill van EUR 138 miljoen, vergeleken met EUR 151 miljoen vorig jaar als gevolg van de koersontwikkeling van de USD en de Chinese yuan.

De reële waarde van het indirecte belang in Mengniu bedraagt EUR 1.024 miljoen, tegen EUR 755 miljoen vorig jaar op basis van de officiële aandelenkoers op 31 december 2020.

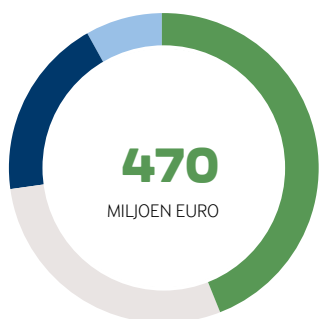
De investering in CDH maakt deel uit van de Chinese divisie en wordt momenteel bestuurd vanuit China, samen met verkoopactiviteiten met vergelijkbare kenmerken. De investering wordt getest op een potentiële

bijzondere waardevermindering op het niveau van de Chinese divisie, met behulp van de verwachte toekomstige netto kasstroom. Risico's op bijzondere waardevermindering omvatten aanzienlijke en langdurige dalingen van toonaangevende aandelenindices in Azië, de kwestie van invoerbepalingen op zuivelproducten in China of een negatieve en permanente afname van de verwachte prestaties van Mengniu. Aangezien de reële waarde hoger is dan de boekwaarde van de investering, zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering. Mengniu rapporteerde over 2019 een groepsomzet van EUR 10.221 miljoen en een resultaat van EUR 530 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 dividendeuitkeringen van Mengniu. Door de investering in CDH heeft Arla een indirect belang van 5,3 procent in Mengniu. Zie tabel 3.3.b voor meer details over CDH

Joint ventures

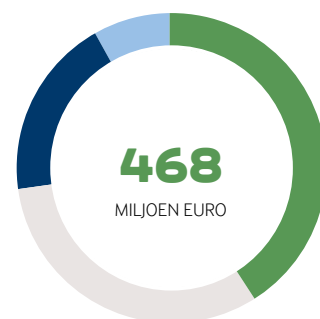
De boekwaarde van joint ventures steeg tot EUR 40 miljoen, tegen EUR 38 miljoen vorig jaar. De waarde heeft voornamelijk betrekking op de Duitse joint ventures Biolac en ArNoCo. De boekwaarde bevat geen goodwill.

Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures, 2020



- Aandeel in het eigen vermogen van CDH/Mengniu 44%
- Goodwill in CDH/Mengniu 29%
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële deelnemingen 19%
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures 8%

Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures, 2019



- Aandeel in het eigen vermogen van CDH/Mengniu 41%
- Goodwill in CDH/Mengniu 32%
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële deelnemingen 19%
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures 8%

Tabel 3.3.a Deelnemingen en joint ventures

Waarde van deelnemingen en joint ventures (in EUR mln)

	2020	2019
Aandeel in het eigen vermogen van CDH/Mengniu	205	189
Goodwill in CDH/Mengniu	138	151
Aandeel in het eigen vermogen van overige deelnemingen	87	90
Opgenomen waarde van deelnemingen	430	430
Aandeel in het eigen vermogen van overige joint ventures	40	38
Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures	470	468

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited Openbaarmaking van financiële informatie*

(in EUR mln)

	2020	2019
Omzet	16	11
Resultaat na belastingen	16	11
Vaste activa	702	683
Ontvangen dividenden	0	5
Eigendomsaandeel	30%	30%
Groepsaandeel in resultaat na belastingen	21	28
Opgenomen waarde	343	340

CDH heeft geen andere belangrijke activa of passiva. *Op basis van de meest recente financiële rapportage

Reële waarde op basis van beursgenoteerde aandelenkoers	1.024	755
---	-------	-----

Tabel 3.3.c Transacties met deelnemingen en joint ventures

(in EUR mln)

	2020	2019
Verkoop van goederen	109	55
Inkoop van goederen	68	65
Handelsdebiteuren*	30	10
Handelscrediteuren*	-7	-10

*Opgenomen onder overige vorderingen en overige schulden

Ingezet kapitaal

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Investerings waarin Arla aanzienlijke invloed, maar geen zeggenschap uitoefent, worden geclassificeerd als deelnemingen. Investerings waarin Arla gezamenlijke zeggenschap heeft, worden geclassificeerd als joint ventures.

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

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 intragroepswinsten en de boekwaarde van goodwill worden hierbij opgeteld, terwijl het proportionele deel van niet-gerealiseerde intragroepsverliezen 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 tekort in de deelneming of joint venture aan te zuiveren, wordt het tekort opgenomen onder de voorzieningen. Eventuele bedragen die door deelnemingen en joint ventures verschuldigd zijn, worden afgeschreven naar de mate waarin het verschuldigde bedrag oninbaar wordt geacht.

Een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd wanneer er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen, zoals significante ongunstige veranderingen in het klimaat waarin de deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord actief is, of een significante of langdurige daling van de reële waarde tot onder de boekwaarde.

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



Onzekerheden en schattingen

Significante invloed wordt gedefinieerd als de bevoegdheid om deel te nemen aan financiële en operationele beleidsbeslissingen van de deelneming, maar vormt geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over dat beleid. Er is een oordeel noodzakelijk om te bepalen wanneer 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 procent in CDH, welke onderneming wordt beschouwd als een deelneming op basis 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. Afgesproken is dat Arla en Mengniu samenwerken met betrekking tot de uitwisseling van technische zuivelkennis en expertise, en dat Arla intellectuele rechten verleent aan Mengniu. Op basis van deze onderliggende overeenkomsten is het onze beoordeling dat Arla een significante invloed heeft in Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Zweden (LRF)

Arla heeft een aandelenbelang van 24 procent 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.

Ingezet kapitaal

3.4 VOORZIENINGEN



Voorzieningen

De voorzieningen bedroegen EUR 46 miljoen in 2019, tegen EUR 32 miljoen euro vorig jaar. Voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op voorzieningen voor verzekeringsincidenten die zich hebben voorgedaan, maar nog niet zijn vereffend.

De verzekeringsvoorzieningen hebben voornamelijk betrekking op arbeidsongevallen. In de loop van het jaar hebben zich geen grote arbeidsongevallen voorgedaan. De algemene voorziening voor arbeidsongevallen van EUR 9 miljoen wordt als lange-termijnvoorziening aangehouden.



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 worden geschat.

Ingezet kapitaal

3.5 AAN- EN VERKOOP VAN BEDRIJVEN OF ACTIVITEITEN



Acquisities en desinvesteringen

Arla had in 2020 geen acquisitie- of desinvesteringsactiviteiten van enige betekenis.

Overnames in het voorgaande jaar

In mei 2019 heeft Arla de kaasactiviteiten van Mondeléz International in het Midden-Oosten/Noord-Afrika (MENA) overgenomen, inclusief productiefaciliteiten in Bahrein en daarmee samenhangende werkkapitaalposten. De overname was in lijn met de strategie om de merkkasproductie in de MENA-regio uit te breiden en de algehele efficiëntie in de toeleveringsketen van Groep te verbeteren.

De reële waarde van de verworven netto activa bedroeg EUR 66 miljoen en bestond uit productiefaciliteiten en voorraden. De goodwill bedroeg EUR 80 miljoen en

weerspiegelt het belang van toegang tot productiefaciliteiten in Bahrein, een locatie die goed gepositioneerd is om onze strategische ambitie in de MENA-regio te ondersteunen en de mogelijkheden om de structuur van de toeleveringsketen van Arla verder te optimaliseren.

In 2019 bedroeg de omzetbijdrage van de Mondeléz-acquisitie EUR 51 miljoen.

Desinvesteringen in het voorgaande jaar

In maart 2019 heeft Arla haar minderheidsbelangen in NGF Nature Energy Videbæk A/S, Denemarken, en Martin Sengele Produits Laitiers SAS, Frankrijk (de Allgäu-activiteiten) gedesinvesteerd met een totale opbrengst van EUR 1,6 miljoen.

Tabel 3.5.a Fusies en overnames
(in EUR mln)

	2020	2019
Materiële vaste activa	0	48
Voorraden	0	18
Totaal verworven netto activa	0	66
Goodwill	0	80
Aankoopprijs, netto	0	146
Uitgestelde betaling	0	22
Contante betaling gedurende het jaar	0	168



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Opnamedatum en kooprijzen

Nieuw verworven ondernemingen worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening op de datum waarop de Groep zeggenschap verkrijgt. De aankoopprijs wordt over het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde. Indien een overeenkomst met betrekking tot een bedrijfscombinatie vereist dat de aankoopprijs wordt aangepast in verband met toekomstige gebeurtenissen of de uitvoering van bepaalde verplichtingen (voorwaardelijke tegenprestatie), wordt dit gedeelte van de aankoopprijs tegen reële waarde verantwoord op de datum van verwerving. Wijzigingen in de schattingen met betrekking tot een voorwaardelijke tegenprestatie worden opgenomen in de resultatenrekening. Kosten die rechtstreeks aan de overname kunnen worden toegerekend, worden opgenomen in de resultatenrekening naarmate ze zich voordoen.

De verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen worden over het algemeen gewaardeerd tegen hun reële waarde op de datum van verwerving.

In een bedrijfscombinatie die in fasen (stapsgewijze verwerving) wordt gerealiseerd, wordt het belang dat direct vóór de overname wordt gehouden, opnieuw gewaardeerd tegen reële waarde op de opnamedatum. Eventuele winsten of verliezen als gevolg van een dergelijke herwaardering worden verwerkt in de resultatenrekening. De totale reële waarde van het belang dat onmiddellijk na de stapsgewijze overname wordt aangehouden, wordt geschat en verantwoord als de kosten van het totale belang in de onderneming.

Goodwill ontstaat wanneer het totaal van de reële waarde van de betaalde koopsom, het eerder aangehouden belang en de waarde die aan de houders van minderheidsbelangen wordt toegekend, hoger is dan de reële waarde van de identificeerbare netto activa van de overgenomen onderneming. Eventuele goodwill is niet onderhevig aan amortisaties, maar wordt jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen.

De hierboven beschreven methodologie is ook van toepassing op fusies met andere coöperaties, waarbij de eigenaren van de overgenomen onderneming eigenaar worden van Arla Foods amba. De aankoopprijs wordt berekend op de opnamedatum, wanneer de reële waarde van de overgedragen activa en de uitgegeven componenten van het eigen vermogen worden vastgesteld. Positieve verschillen tussen de aankoopprijs en de reële waarde worden als goodwill verantwoord.

Desinvesteringen

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot een verlies van zeggenschap worden opgenomen als aandelentransacties.

Afgestoten ondernemingen worden verantwoord in de geconsolideerde resultatenrekening tot de datum van vervreemding. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast aan de desinvesteringen. Winsten of verliezen bij de afstoting van dochterondernemingen en deelnemingen worden vastgesteld als het verschil tussen de verkoopprijs en de boekwaarde van de netto activa, inclusief goodwill, op de datum van desinvestering, en kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.



Onzekerheden en schattingen

Om de classificatie van beleggingen te bepalen, is een discretionaire beoordeling van het niveau van invloed vereist.

Overnames waarbij de groep zeggenschap over een entiteit krijgt, vereisen dat schattingen en beoordelingen worden toegepast, aangezien er onzekerheden bestaan met betrekking tot identificatie en waardering tegen reële waarde van activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen.

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 koersontwikkeling 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 door de treasury-afdeling. 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 Liquiditeitsrisico



Toereikende liquiditeitsreserves

De liquiditeitsreserves daalden met EUR 163 miljoen tot EUR 482 miljoen in 2020. Gelet op het looptijdprofiel van de schuld van de Groep en de verwachte kasstroom, worden de liquiditeitsreserves nog steeds als adequaat beschouwd.

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.

Financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen en factoring met betrekking tot 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.

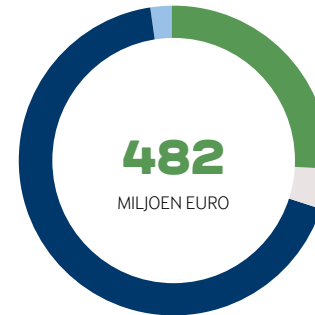
Meer dan 95 procent van de dagelijkse liquiditeitsstroom van de Groep wordt beheerd door de treasury-afdeling en de interne bank, via regelingen voor cash pooling. Dit waarborgt een schaalbaar en efficiënt bedrijfsmodel. Dientengevolge kan de Groep een kostenefficiënte benutting van de kredietfaciliteiten realiseren.

Arla is actief in verschillende landen waar beperkingen op de overdraagbaarheid van contant geld bestaan. De saldi van contanten die als niet-overdraagbaar worden beschouwd, zijn echter zeer beperkt.

Tabel 4.1.1.a Liquiditeitsreserves
(in EUR mln)

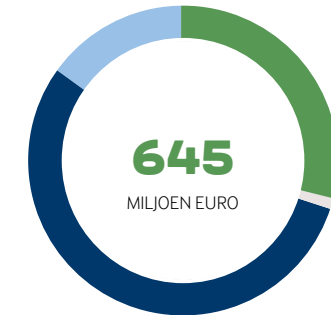
	2020	2019
Liquide middelen	126	187
Effecten (vrije kasstroom)	18	6
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten	326	355
Onbenutte overige kredietfaciliteiten	12	97
Totaal	482	645

Liquiditeitsreserves, 2020



- Liquide middelen 26%
- Effecten (vrije kasstroom) 4%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 68%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 2%

Liquiditeitsreserves, 2019



- Liquide middelen 29%
- Effecten (vrije kasstroom) 1%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 55%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 15%

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Tabel 4.1.1.b Contractuele verwachte niet contant gemaakte kasstroom op bruto financiële verplichtingen

(in EUR mln)

	Boekwaarde	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
		Totaal	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Na 2030
2020											
Uitgegeven obligaties	399	399	100	-	150	149	-	-	-	-	-
Hypothecaire kredietinstellingen	1.042	1.061	8	12	12	12	87	51	56	219	604
Kredietinstellingen	986	987	531	152	101	201	1	1	-	-	-
Leaseverplichtingen	233	233	56	43	36	27	20	24	6	10	11
Overige langlopende verplichtingen	70	70	70	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	72	13	12	9	4	3	3	3	7	18
Handelscrediteuren en overige schulden	1.212	1.212	1.212	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	66	66	22	10	9	7	3	2	1	3	9
Totaal	4.008	4.100	2.012	229	317	400	114	81	66	239	642

	Boekwaarde	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
		Totaal	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Na 2029
2019											
Uitgegeven obligaties	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-
Hypothecaire kredietinstellingen	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610
Kredietinstellingen	1.175	1.176	717	21	125	101	212	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13
Overige langlopende verplichtingen	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36
Handelscrediteuren en overige schulden	1.158	1.158	1.158	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8
Totaal	3.984	4.114	2.004	191	188	297	391	101	62	213	667

Veronderstellingen

Contractuele kasstromen zijn gebaseerd op de vroegst mogelijke datum waarop de Groep kan worden verplicht om de financiële verplichting af te wikkelen, waarbij de rentevoet van de kasstroom gebaseerd is op de contractuele rente. Variabele rentebetalingen werden bepaald aan de hand van de huidige variabele rente voor elke post op de rapportagedatum.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S



Risicobeperking

Risico

Liquiditeit en financiering zijn van vitaal belang voor de Groep om haar financiële verplichtingen te kunnen nakomen op het moment waarop ze verschuldigd zijn. Het 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 voor 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

	2020	2019	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gemiddelde looptijd, bruto schuld	5,0 jaar	5,2 jaar	2 jaar	-
Looptijd < 1 jaar, netto schuld	0%	0%	-	25%
Looptijd > 2 jaar, netto schuld	84%	93%	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 leden om in het bedrijf te investeren. Het is de doelstelling van de Groep om haar kredietkwaliteit te handhaven op een robuust invest-ment grade-niveau.

4.1.2 Valutarisico



Valuta-impact op omzet, kosten en financiële positie

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 is voornamelijk blootgesteld aan het risico van de USD en daaraan gekoppelde valuta's, alsmede het Britse pond. De omzet daalde als gevolg van negatieve transactie-effecten met EUR 12 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Een deel van dit risico werd afgedekt door kosten in dezelfde valuta. Financiële instrumenten,

zoals handelsdebiteuren, handelsschulden en overige posten in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten staan ook bloot aan valutarisico's. Het netto-effect van de herwaardering van deze financiële instrumenten wordt opgenomen in financiële baten of financiële lasten. Een nettoverlies van EUR 25 miljoen werd verantwoord onder overige lasten, vergeleken met een last van EUR 3 miljoen vorig jaar. Valuta verliezen hebben voornamelijk betrekking op de devaluaties van Libanese, Nigeriaanse en Argentijnse valuta's, die EUR 20 miljoen bedroegen.

Om de volatiliteit op korte termijn door 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 respectievelijk overige baten of overige lasten. Een netto winst van EUR 17 miljoen werd verantwoord onder overige baten, vergeleken met een verlies van EUR 24 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, de Chinese yuan en de USD. De omzet daalde als gevolg van omrekeningseffecten met EUR 73 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Parallel daarmee daalden de kosten met EUR 80 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 valutacorrectie. In 2020 werd een netto verlies van

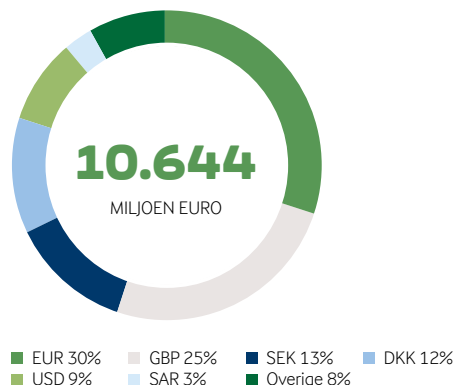
EUR 84 miljoen verantwoord binnen Overig resultaat, vergeleken met een winst van EUR 42 miljoen vorig jaar.

Indirect absorbeert de vooruitbetaalde melkprijs zowel transactie- als omrekeningseffecten, en het netto resultaat 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.

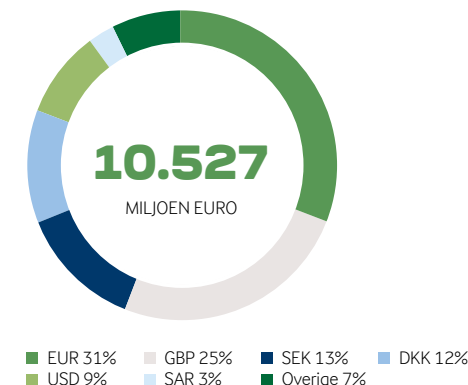
Ten opzichte van vorig jaar is de gemiddelde koers van de USD met 2 procent gedaald en het Britse pond met 1 procent, terwijl de Zweedse kroon opliep met 1 procent.

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 valutabeperkingen vertegenwoordigden 4 procent van de omzet van de Groep in 2020.

Omzet gesplitst naar valuta, 2020



Omzet gesplitst naar valuta, 2019



Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Tabel 4.1.2.a Wisselkoersen

	Slotkoers			Gemiddelde koers		
	2020	2019	Verandering	2020	2019	Verandering
EUR/GBP	0,903	0,854	-5,7%	0,889	0,877	-1,3%
EUR/SEK	10,081	10,470	3,7%	10,483	10,587	1,0%
EUR/DKK	7,441	7,472	0,4%	7,454	7,466	0,2%
EUR/USD	1,230	1,120	-9,8%	1,140	1,119	-1,8%
EUR/SAR	4,616	4,201	-9,9%	4,279	4,199	-1,9%

Tabel 4.1.2.b Valutarisico

	Balansrisico			Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
	Open posities	Afdekking van toekomstige kasstroom	Externe blootstelling		Resultaten-rekening	Overig resultaat
2020						
EUR/DKK	-94	-10	-104	1%	-1	-
USD/DKK*	10	-197	-187	5%	1	-10
GBP/DKK	-9	-415	-424	5%	-	-21
SEK/DKK	-35	-87	-122	5%	-2	-4
SAR/DKK	8	-187	-179	5%	-	-9
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1%	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-57	5%	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-272	5%	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5%	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5%	-8	-1

*Incl. AED



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 dochter-ondernemingen, alsmede in instrumenten die deze investeringen afdekken, zijn geëlimineerd.

Risico

De Groep is actief in veel verschillende landen en heeft aanzienlijke investeringen in activiteiten buiten Denemarken, waarvan het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden het grootste deel vertegenwoordigen, gemeten naar netto omzet, winst en activa. Een groot deel van het valutarisico van de netto omzet in vreemde valuta wordt gecompenseerd door inkoop in dezelfde valuta.

Beleid

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan de treasury-afdeling de volgende posten afdekken:

- Maximaal 15 maanden de netto geprognosticeerde kasontvangsten en te betalen schulden.
- Maximaal 100 procent van de netto verantwoorde handelsvorderingen en -schulden.

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 Amba is de Deense kroon. Het risico ten opzichte van de euro wordt echter op dezelfde wijze beoordeeld als voor de Deense kroon. Het uitvoerend 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



Beperkte afdekkingsactiviteiten als gevolg van lagere schulden

De gewogen gemiddelde looptijd van de rente op rentedragende schulden van de Groep, inclusief derivaten, maar exclusief pensioenverplichtingen, is met 0,2 tot 2,6 gestegen. De looptijd is gestegen als

gevolg van nieuwe rente-afdekkingen, die deels worden teniet gedaan door een verkorting van de looptijd op de resterende afdekkingen.

Tabel 4.1.3 Gevoeligheid op basis van een rentestijging van 1 procentpunt
(in EUR mln)

	Boekwaarde	Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultaten-rekening	Overig resultaat
2020				
Financiële activa	-550	1%	6	-1
Derivaten	-	1%	5	42
Financiële verplichtingen	2.730	1%	-13	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.180		-2	41
2019				
Financiële activa	-627	1%	5	-2
Derivaten	-	1%	4	31
Financiële verplichtingen	2.740	1%	-23	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.113		-14	29



Risicobeperking

Risico

De Groep is blootgesteld aan renterisico op rentedragende leningen, pensioenverplichtingen, rentedragende activa en de waarde van vaste activa waar een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd. Het risico wordt verdeeld tussen winstblootstelling en blootstelling bij overig resultaat. De winstblootstelling heeft betrekking op de netto potentiële bijzondere waardevermindering van vaste activa. De blootstelling bij overig resultaat heeft betrekking op herwaardering van netto pensioenverplichtingen en rente-afdekking van de toekomstige kasstroom.

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 procent. 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 procent van de rente per 31 december 2020. 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.

Gewogen gemiddelde looptijd	2020	2019	Beleid	
			Minimum	Maximum
	2,6	2,4	1	7

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.

beheren en optimaliseren, aangezien het renteprofiel kan worden gewijzigd zonder de financiering zelf te hoeven wijzigen. Hierdoor kan de Groep snel, flexibel en kostenefficiënt opereren zonder de onderliggende leningsovereenkomsten te wijzigen.

De Groep maakt actief gebruik van afgeleide financiële instrumenten 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

Het mandaat van de Board of Directors biedt de Groep de mogelijkheid om derivaten, zoals renteswaps en opties, te gebruiken, naast de rentevoorzieningen die zijn opgenomen in de leningsovereenkomsten. Gedurende het jaar heeft de Groep geen optiecontracten verhandeld.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.4 Risico t.a.v. grondstofprijzen



Moeilijke afdekkingsomstandigheden in een volatiele markt

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 concentreren zich op de belangrijkste risico's, waaronder die van elektriciteit, aardgas en diesel. De totale uitgaven voor energie, exclusief belastingen en distributiekosten, bedroegen ongeveer EUR 70 miljoen.

Het doel van afdekking is het verminderen van de volatiliteit van de energiekosten. In 2020 hebben afdekkingsactiviteiten geleid tot een verlies van EUR 15 miljoen tegen een verlies van EUR 6 miljoen vorig jaar. Het verlies in 2020 werd echter ruimschoots gecompenseerd door lagere fysieke energiekosten van EUR 24 miljoen. Het resultaat van afdekkingsactiviteiten, die classificeren als hedge accounting, wordt opgenomen onder overige baten en lasten.

Eind 2020 was 35 procent van de energie-uitgaven voor 2021 afgedekt. Een stijging van de grondstofprijzen met 25 procent zou een negatieve invloed op de winst hebben van ongeveer EUR 11 miljoen. Omgekeerd zou het overig resultaat positief worden beïnvloed met EUR 10 miljoen.

Tabel 4.1.4 Afgedekte grondstoffen
(in EUR mln)

	Gevoeligheid	Contractwaarde	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultaten-rekening	Overig resultaat
2020				
Diesel / aardgas	25%	2	-7	6
Elektriciteit	25%	-	-4	4
		2	-11	10
2019				
Diesel / aardgas	25%	-4	-8	6
Elektriciteit	25%	-1	-6	4
		-5	-14	10



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 25 procent voor zowel afgedekte als niet-afgedekte grondstofaankopen. Een daling van de grondstofprijzen zou het omgekeerde effect hebben.

Beleid

Volgens het treasurybeleid kan het geprognosticeerde verbruik van elektriciteit, aardgas en diesel maximaal 36 maanden worden afgedekt, waarvan 100 procent 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 grondstofprijzirisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk 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 energieprijzirisico's kunnen effectief worden afgedekt door de onderliggende kosten op elkaar af te stemmen, maar Arla streeft ernaar het basisrisico te minimaliseren.

De markt voor zuivelderivaten in de EU, de VS en Nieuw-Zeeland blijft klein, maar evolueert. De Groep heeft zich beziggehouden 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.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.5 Kredietrisico



Beperkte verliezen

In 2020 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 ratings.

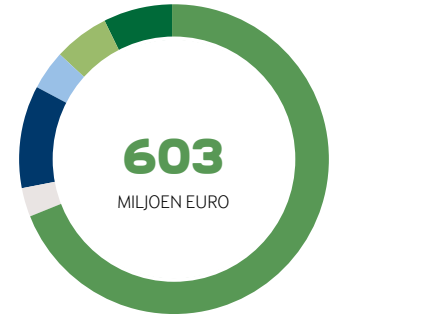
Meer informatie over handelsdebiteuren is opgenomen in noot 2.1.c.

De maximale blootstelling aan kredietrisico is ongeveer gelijk aan de boekwaarde.

De Groep heeft, evenals in voorgaande jaren, voortdurend gewerkt met kredietrisico en ervoer een zeer laag niveau van verliezen als gevolg van wanbetaling van klanten.

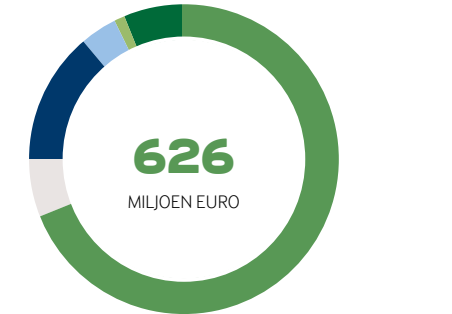
Om het risico op financiële tegenpartijen te beheersen, maakt de Groep gebruik van master-salderingsovereenkomsten bij het aangaan van derivatencontracten. Tabel 4.1.5 toont het tegenpartijrisico voor die overeenkomsten die worden gedekt door het aangaan van salderingsovereenkomsten die in aanmerking komen voor saldering in geval van wanbetaling.

Externe rating van financiële tegenpartijen, 2020



■ AAA 69% ■ AA- 3% ■ A+ 11% ■ A 4%
■ BBB+ 6% ■ Lager dan investment grade 7%

Externe rating van financiële tegenpartijen, 2019



■ AAA 69% ■ AA- 6% ■ A+ 14% ■ A 4%
■ BBB+ 1% ■ Lager dan investment grade 6%

Tabel 4.1.5 Externe rating van financiële tegenpartijen

(in EUR mln)

	Rating van tegenpartijen						Totaal
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Lager dan investment grade	
2020							
Effecten	415				5		420
Liquide middelen		10	44	5	23	44	126
Derivaten		9	22	16	10	0	57
Totaal	415	19	66	21	38	44	603
2019							
Effecten	435	-	-	-	-	-	435
Liquide middelen	-	30	78	19	7	37	171
Derivaten	-	7	7	5	-	1	20
Totaal	435	37	85	24	7	38	626



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 treasuryteam worden goedgekeurd door de directeuren en de CFO. Een tegenpartij (of haar moedermaatschappij) in financiële contracten en deposito's moet minimaal een lange rating hebben die overeenkomt met A3 bij Moody's, A- bij Standard & Poor's of A- bij 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 gebruikt 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 gecontroleerd.

Financiering

4.2 FINANCIËLE POSTEN



Lagere rentekosten teniet gedaan door hogere valuta verliezen

De netto financiële kosten stegen met EUR 13 miljoen tot EUR 72 miljoen, voornamelijk als gevolg van valuta verliezen, die deels gecompenseerd werden door lagere rentekosten.

De netto rentekosten bedroegen EUR 54 miljoen, wat neerkomt op een daling van EUR 15 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van een lager gemiddeld renteniveau en het vervallen van

renteafdekkingen. Het gemiddelde rentetarief, exclusief pensioenverplichtingen, bedroeg 2,3 procent, tegen 3,0 procent vorig jaar. De rentedekking steeg naar 17,0 ten opzichte van 12,0 vorig jaar.

Valuta verliezen hebben voornamelijk betrekking op de devaluaties van Libanese, Nigeriaanse en Argentijnse valuta's, die EUR 20 miljoen bedroegen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Financiële baten en lasten, alsmede valuta winsten 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 afgeleide financiële instrumenten die niet als afdekkingscontracten zijn geclassificeerd. Financieringskosten uit algemene leningen, of leningen die rechtstreeks verband houden met de verwerving, de bouw of ontwikkeling van gekwalificeerde activa worden opgenomen in de kosten van deze activa en worden derhalve niet als financiële lasten opgenomen.

Kapitalisatie van rente werd uitgevoerd met behulp van een rente, die overeenkomt met de gemiddelde externe rente van de Groep in 2020. Financiële baten en lasten met betrekking tot financiële activa en passiva werden verantwoord volgens de effectieve rentemethode.

Tabel 4.2 Financiële baten en lasten
(in EUR mln)

	2020	2019
<i>Financiële baten:</i>		
Rente op effecten en liquide middelen	2	3
Correcties van de reële waarde en overige financiële baten	5	7
Totaal financiële baten	7	10
<i>Financiële lasten:</i>		
Rente op financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	-54	-69
Netto valuta verliezen	-25	-3
Rente op pensioenverplichtingen	-2	-4
Rente toegerekend aan materiële vaste activa	8	8
Correcties van de reële waarde en overige financiële lasten, netto	-6	-1
Totaal financiële lasten	-79	-69
Netto financiële lasten	-72	-59

Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD



Toegenomen netto rentedragende schuld

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, steeg tot EUR 2.180 miljoen tegenover EUR 2.113 miljoen vorig jaar. De stijging werd veroorzaakt door gewijzigde regels voor vakantie-opbouw in Denemarken, waardoor eind september 2020 60 miljoen EUR rentedragend was.

De pensioenverplichtingen daalden met EUR 2 miljoen tot EUR 247 miljoen. De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, bedroeg EUR 2.427 miljoen tegenover EUR 2.362 miljoen vorig jaar. Het nettovermogen van de Britse pensioenregeling bedroeg EUR 40 miljoen, tegen EUR 16 miljoen vorig jaar. Dit actief is niet meegenomen in de berekening van de pensioenverplichting, netto rentedragende schuld en de leverage.

De leverage-ratio van Arla bedroeg 2,7, een daling van 0,1 ten opzichte van vorig jaar. Dit was onder de lange-termijndoelstelling van 2,8 tot 3,4, wat de sterke financiële positie illustreert.

De gemiddelde looptijd van rentedragende leningen daalde met 0,2 jaar tot 5,0 jaar. De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door het tijdsverloop tot de vervaldatum, herfinanciering of het verkrijgen van nieuwe toegezegde faciliteiten, en het niveau van de netto rentedragende schuld.

De solvabiliteit steeg tot 35 procent tegen 34 procent 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 EURIBOR 3 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.

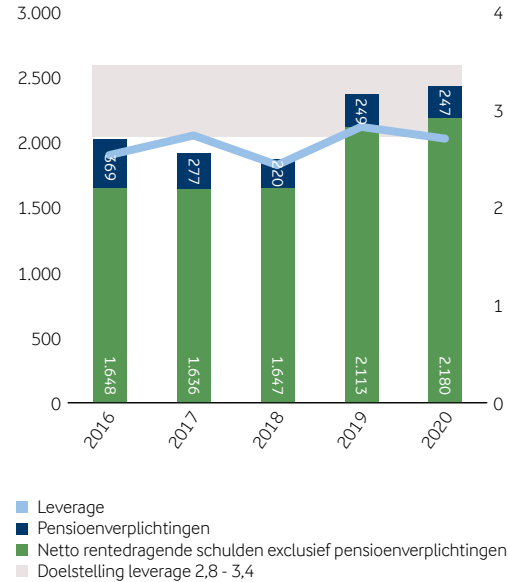
De kredietfaciliteiten kennen financiële convenanten inzake eigen vermogen/totaal vermogen en een minimum eigen vermogen, alsmede standaard niet-financiële convenanten. De Groep is in 2020 niet in gebreke geweest m.b.t. leningsovereenkomsten en is alle voorwaarden nagekomen.

Tijdens Covid-19 hebben overheden verschillende programma's opgezet om bedrijven te subsidiëren. Het netto-effect op de netto rentedragende schuld is voor de Groep echter beperkt.

In 2020 had de Groep beperkte behoefte aan nieuwe financiering. De belangrijkste financieringsactiviteiten in de loop van het jaar waren:

- Een hypothecaire lening van EUR 80 miljoen
- Start van een nieuw "Euro commercial paper"-programma van EUR 500 miljoen en in verband daarmee een Covid-19-noodfaciliteit van GBP 300 miljoen van de Bank of England die nooit is gebruikt
- Arla heeft een commercial paperprogramma in Zweden, luidend in SEK en EUR. Het programma is aan het einde van het jaar niet benut vanwege een sterke liquiditeitspositie. De gemiddelde benutting in 2020 bedroeg EUR 75 miljoen.
- In de loop van het jaar is Arla verkoop- en terugkooptransacties aangegaan op basis van haar belangen in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties met een AAA-rating. Zie Noot 4.6 voor meer details.

Netto rentedragende schuld (in EUR mln)



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. Arla Foods amba heeft voor de leverage op de lange termijn een doelstelling tussen 2,8 en 3,4.

Leverage
2,7
2019: 2,8

Tabel 4.3.a Netto rentedragende schuld (in EUR mln)

	2020	2019
Langlopende leningen	1.964	1.951
Kortlopende leningen	766	789
Effecten en liquide middelen	-546	-622
Overige rentedragende activa	-4	-5
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.180	2.113
Pensioenverplichtingen	247	249
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.427	2.362

Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Tabel 4.3.b Leningen
(in EUR mln)

	2020	2019
<i>Langlopende leningen:</i>		
Uitgegeven obligaties	299	382
Hypothecaire kredietinstellingen	1.033	957
Bankleningen	455	458
Leaseverplichtingen	177	154
Totaal langlopende leningen:	1.964	1.951
<i>Kortlopende leningen:</i>		
Uitgegeven obligaties	100	-
Commercial papers	-	192
Hypothecaire kredietinstellingen	9	-
Bankleningen	531	525
Leaseverplichtingen	56	59
Overige kortlopende verplichtingen	70	13
Totaal kortlopende leningen	766	789
Totaal rentedragende leningen	2.730	2.740

Tabel 4.3.c Kasstroom, netto rentedragende schuld
(in EUR mln)

	Kasstroom		Non-cash mutaties				31 december
	1 januari	Opgenomen onder financierings-activiteiten	Acquisities en toevoegingen	Herclassificaties	Valuta aanpassingen	Veranderingen in reële waarde	
2020							
Pensioenverplichtingen	249	-10	-	-	7	1	247
Langlopende leningen	1.951	-	70	-84	5	22	1.964
Kortlopende leningen	789	-90	-	84	-17	-	766
Totaal rentedragende schuld	2.989	-100	70	-	-5	23	2.977
Pensioenbeleggingen Verenigd Koninkrijk							
Effecten en overige rentedragende activa	-440	17	-	-	-2	1	-424
Liquide middelen	-187	50	-	-	11	-	-126
Netto rentedragende schuld	2.362	-59	70	25	6	23	2.427

Betalingen op lang- en kortlopende leningen voor in totaal EUR 90 miljoen (respectievelijk EUR 0 miljoen en EUR 90 miljoen) kunnen aangesloten worden met het kasstroomoverzicht als verkregen leningen, netto EUR 24 miljoen en leasebetalingen van EUR 66 miljoen.

2019

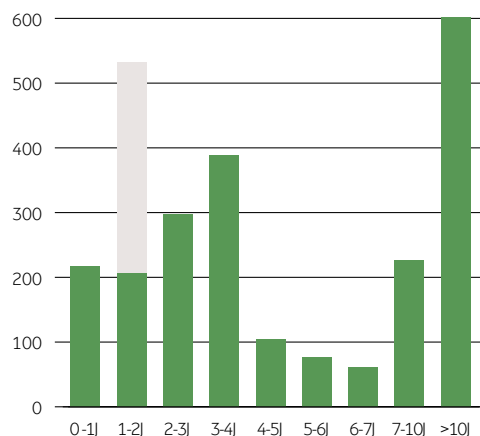
Pensioenverplichtingen	224	-10	-	-1	-5	41	249
Langlopende leningen	1.510	408	57	-38	-8	22	1.951
Kortlopende leningen	930	-179	-	38	-	-	789
Totaal rentedragende schuld	2.664	219	57	-1	-13	63	2.989
Pensioenbeleggingen Verenigd Koninkrijk							
Effecten en overige rentedragende activa	-475	37	-	-3	1	-	-440
Liquide middelen	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Netto rentedragende schuld	2.066	163	57	12	-16	80	2.362

Lang- en kortlopende leningen voor in totaal EUR 229 miljoen (respectievelijk EUR 408 miljoen en EUR 179 miljoen negatief) zijn gelijk aan het netto effect van de ontvangen kasstroom uit nieuwe leningen, EUR 295 miljoen, en contante betalingen in verband met lease-overeenkomsten, EUR 66 miljoen negatief.

Financiering

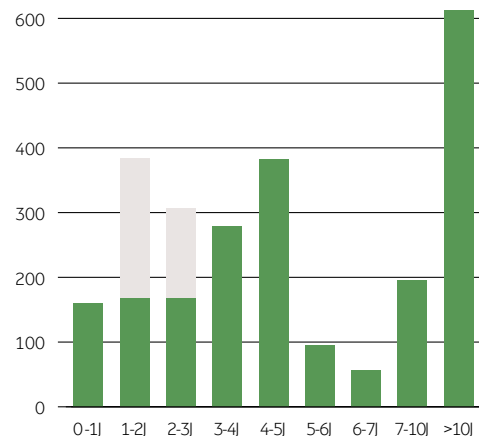
4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Looptijd van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per december 2020
(in EUR mln)

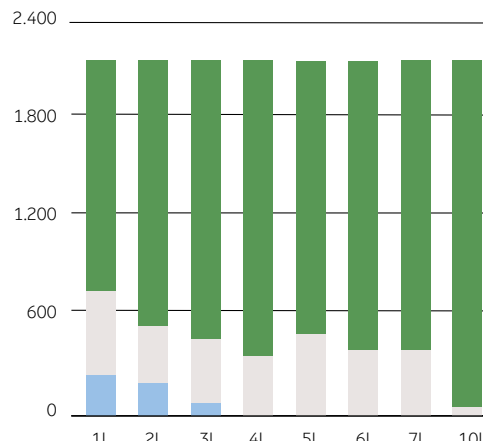


■ Ongebruikte toegezegde faciliteiten ■ Schuld

Looptijd van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per december 2019
(in EUR mln)

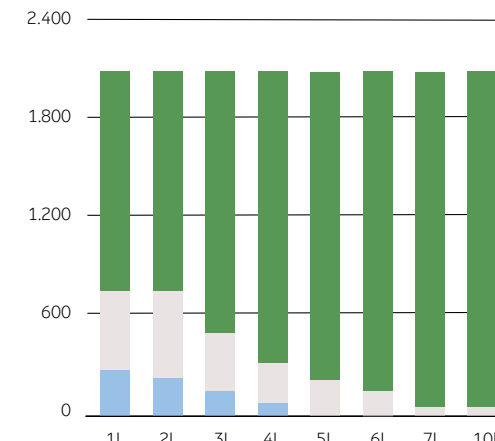


Renteprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 31 december 2020
(in EUR mln)



■ Variabel ■ Vast via swap ■ Vaste schuld

Renteprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 31 december 2019
(in EUR mln)



Tabel 4.3.d Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen en het effect van afdekking, looptijd
(in EUR mln)

2020	Totaal	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-	Na
									2030	2030
DKK	794	-88	77	22	19	92	54	55	194	369
SEK	434	108	6	155	154	4	7	-	-	-
EUR	782	185	111	109	107	3	9	2	28	228
GBP	47	6	8	7	5	4	4	4	4	5
Overige	123	6	4	5	104	2	2	-	-	-
Totaal	2.180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

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

Tabel 4.3.e Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen
(in EUR mln)

Vermeld vóór en na het effect van afgeleide financiële instrumenten

2020	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na
			swap
DKK	794	-	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Overige	123	-	123
Totaal	2.180	-	2.180

2019	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na
			swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Overige	83	-	83
Totaal	2.113	-	2.113

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
2020					
<i>Uitgegeven obligaties:</i>					
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Vast	1,88%	0-1 jaar	50	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,51%	2-3 jaar	74	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,58%	3-4 jaar	75	Reële waarde
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Variabel	1,60%	0-1 jaar	50	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	0,91%	0-1 jaar	75	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	1,14%	0-1 jaar	75	Kasstroom
Commercial papers	Vast	-	0-1 jaar	0	Reële waarde
Totaal uitgegeven obligaties		1,40%		399	
<i>Hypotheek kredietinstellingen:</i>					
Vaste rente	Vast	0,37%	1-2 jaar	124	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,43%	0-1 jaar	918	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		0,42%		1.042	
<i>Bankleningen:</i>					
Vaste rente	Vast	0,02%	0-1 jaar	404	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,77%	0-1 jaar	582	Kasstroom
Totaal bankleningen		0,46%		986	
<i>Overige leningen</i>					
Leaseverplichtingen	Variabel	3,38%	0-20 jaar	233	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,69%	0-1 jaar	70	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,45%		303	

2019

Uitgegeven obligaties:

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Vast	1,88%	1-2 jaar	48	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,51%	3-4 jaar	72	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,58%	4-5 jaar	71	Reële waarde
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Variabel	1,76%	0-1 jaar	48	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	1,11%	0-1 jaar	71	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	0,88%	0-1 jaar	72	Kasstroom
Commercial papers	Vast	0,32%	0-1 jaar	192	Reële waarde
Totaal uitgegeven obligaties		1,04%		574	

Hypotheek kredietinstellingen:

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
Vaste rente	Vast	0,82%	1-2 jaar	78	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,56%	0-1 jaar	879	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		0,58%		957	

Bankleningen:

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
Vaste rente	Vast	-0,39%	0-1 jaar	431	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,79%	0-1 jaar	552	Kasstroom
Totaal bankleningen		0,27%		983	

Overige leningen

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
Leaseverplichtingen	Vast	3,16%	0-20 jaar	213	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,59%	0-1 jaar	13	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,18%		226	

Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden verantwoord 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 verkrijgt en van plan is het financiële actief en de verplichting gelijktijdig te salderen of af te wikkelen.

Financiële activa

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd en vervolgens 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, geïnclassificeerd en gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten.

Financiële activa die deel uitmaken van het liquiditeitsbeheer worden geïnclassificeerd en tegen reële waarde gewaardeerd via Overig resultaat. Alle andere financiële activa worden geïnclassificeerd 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 geïnclassificeerd, 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 geïnclassificeerd, 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 lease-overeenkomsten 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 AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Afdekking van toekomstige kasstromen

De Groep gebruikt termijncontracten om valutarisico's af te dekken op verwachte toekomstige netto omzet en kosten. Renteswaps worden gebruikt om risico's af te dekken van bewegingen in verwachte toekomstige rentebetalingen, terwijl grondstoffenswaps worden gebruikt voor afdekking van energiekosten.

Reële waarde van afdekkingsinstrumenten die niet kwalificeren voor hedge accounting (financial hedge)

De Groep maakt gebruik van valuta-opties waarmee geprognosticeerde in- en verkopen worden afgedekt.

Sommige van deze opties kwalificeren niet voor hedge accounting, en daarom wordt de correctie van de reële waarde rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening.

Valutaswaps worden gebruikt als onderdeel van het dagelijkse liquiditeitsbeheer. Het doel van de valutaswaps is om de timing van de in- en uitstroom van kasstromen in vreemde valuta's te matchen.

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 in de resultatenrekening				Na 2024
			2021	2022	2023	2024	
2020							
Valutacontracten	11	11	11	-	-	-	-
Rentecontracten	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Grondstofcontracten	2	2	1	1	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname in de resultatenrekening			
			2020	2021	2022	2023Na 2023
2019						
Valutacontracten	-14	-14	-14	-	-	-
Rentecontracten	-71	-71	-13	-12	-11	-9
Grondstofcontracten	-4	-4	-4	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-89	-89	-31	-12	-11	-9

Tabel 4.4.b Waardecorrectie van afdekkingsinstrumenten
(in EUR mln)

	2020	2019
Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen	38	-21
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	-5	-22
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	8	21
Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in Overig resultaat zijn opgenomen	41	-22

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Afgeleide financiële instrumenten worden vanaf de transactiedatum opgenomen, en in de jaarrekening tegen reële waarde gewaardeerd. Positieve en negatieve reële waarden van afgeleide financiële instrumenten worden verantwoord als afzonderlijke posten op de balans.

Afdekking van reële waardes

Wijzigingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, die voldoen aan de criteria voor het afdekken van de reële waarde van geboekte 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 afgeleide financiële instrumenten, die kwalificeren als hedges 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.

Financiering

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Tabel 4.5.a Categorieën financiële instrumenten
(in EUR mln)

	2020	2019
Derivaten	38	18
Aandelen	9	9
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	47	27
Effecten	420	435
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat	420	435
Valuta-instrumenten	14	1
Rente-instrumenten	1	-
Grondstofinstrumenten	4	1
Derivaten die als afdekkingsinstrumenten worden gebruikt	19	2
Handelsdebiteuren	811	889
Overige vorderingen	424	240
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	1.235	1.129
Derivaten	19	22
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	19	22
Valuta-instrumenten	3	15
Rente-instrumenten	42	44
Grondstofinstrumenten	2	5
Derivatenverplichtingen die als afdekkingsinstrument worden gebruikt	47	64
Langlopende leningen*	1.964	1.951
Kortlopende leningen*	766	789
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.212	1.158
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	3.942	3.898

*Inclusief leaseverplichtingen

Tabel 4.5.b Hiërarchie van reële waarden - boekwaarde
(in EUR mln)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
2020				
<i>Financiële activa:</i>				
Obligaties	420			420
Aandelen	9			9
Derivaten		57		57
Totaal financiële activa	429	57	-	486
<i>Financiële verplichtingen:</i>				
Uitgegeven obligaties		399		399
Hypothecaire kredietinstellingen	1.042			1.042
Derivaten		66		66
Totaal financiële verplichtingen	1.042	465	-	1.507
2019				
<i>Financiële activa:</i>				
Obligaties	435	-	-	435
Aandelen	9	-	-	9
Derivaten		20	-	20
Totaal financiële activa	444	20	-	464
<i>Financiële verplichtingen:</i>				
Derivaten	-	86	-	86
Totaal financiële verplichtingen	-	86	-	86

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-optiederivaten

De reële waarde wordt berekend met behulp van modellen voor contant gemaakte kasstromen en beschikbare marktgegevens. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Optie-instrumenten

De reële waarde wordt berekend aan de hand van optiemodellen en beschikbare marktgegevens, zoals optievolatiliteit. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Hiërarchie reële waarde

Niveau 1: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van niet-gecorrigeerde genoteerde prijzen in een actieve markt

Niveau 2: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van 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 TERUGKOOPOVEREENKOMSTEN



Aantrekkelijke financieringsregeling

De Groep heeft geïnvesteerd in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties die ten grondslag liggen aan haar hypotheekschuld. Door het aangaan van een koop- en terugkoopovereenkomst voor de hypotheekobligaties kan de Groep een lagere rente realiseren vergeleken met de huidige marktrente op hypotheekschulden. De hypothecaire obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

De ontvangsten van de opbrengst van deze obligaties creëren een terugkoopverplichting die is opgenomen onder kortlopende leningen.

Naast hypothecaire obligaties houdt de Groep overige effecten aan met een boekwaarde van EUR 5 miljoen.

Tabel 4.6 Overdracht van financiële activa

(in EUR mln)

	Boekwaarde	Nominale waarde	Reële waarde
2020			
Hypothecaire obligaties	409	405	409
Terugkoopverplichtingen	-398	-397	-398
Netto positie	11	8	11
2019			
Hypothecaire obligaties	430	425	430
Terugkoopverplichtingen	-429	-424	-429
Netto positie	1	1	1

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN



Netto pensioenvermogen van EUR 40 miljoen in het VK

Pensioenbeleggingen en -verplichtingen bestaan voornamelijk uit toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De toegezegd-pensioenregelingen bieden pensioenbetalingen aan deelnemende werknemers op basis van anciënniteit en eindsalaris. De pensioenbeleggingen bedroegen EUR 40 miljoen tegen EUR 16 miljoen in het voorgaande jaar. De pensioenverplichtingen bedroegen EUR 247 miljoen tegen EUR 249 miljoen in het voorgaande jaar. De verbetering is voornamelijk het gevolg van betalingen aan de pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk. Herberekeningen van pensioenregelingen leidden tot een netto winst van EUR 5 miljoen, bestaande uit een herberekeningswinst op pensioenbeleggingen van EUR 141 miljoen, grotendeels teniet gedaan door een actuair verlies van EUR 136 miljoen.

Pensioenregelingen in Zweden

De toegezegd-pensioenregeling in Zweden vereist momenteel niet dat de Groep verdere bijdragen in contanten doet. De verantwoorde netto verplichting bedroeg EUR 221 miljoen, een stijging van EUR 2 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

Deze pensioenregelingen zijn op premies gebaseerde regelingen, die een toegezegd pensioen bij pensionering garanderen. De premies worden betaald door de Groep. De regelingen bieden geen verzekerde arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. De fondsbeleggingen zijn juridisch gestructureerd als een trust, en de Groep heeft zeggenschap over de uitvoering van de regelingen en hun beleggingen.

Deze pensioenregelingen omvatten geen element van risicodeling tussen de Groep en de deelnemers aan de regeling.

Pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk

De verantwoorde netto waarde van de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk bedroeg EUR 40 miljoen, wat neerkomt op een verbetering van EUR 24 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De verbetering wordt voornamelijk verklaard door bijdragen van Arla van EUR 26 miljoen. Een herwaarderingswinst op de pensioenbeleggingen ten bedrage van EUR 141 miljoen werd teniet gedaan door actuariële verliezen van EUR 140 miljoen.

De toegezegd-pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt beheerd door een onafhankelijke pensioentrust die toezicht houdt op het belang van de deelnemers aan

de regeling, inclusief het beleggen van het vermogen van de regeling om toekomstige pensioenbetalingen te dekken. Het beheerde vermogen bedroeg EUR 1.456 miljoen per eind 2020, tegenover EUR 1.420 miljoen vorig jaar.

Deze pensioenregeling is een toegezegd-pensioenregeling op basis van eindloon. De regeling is gesloten voor zowel nieuwkomers als toekomstige opbouw. De regeling biedt geen verzekerde arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. De deelnemers aan de regeling op het moment van sluiting krijgen echter een salariscontinuïteitsregeling als ze op lange termijn afwezig zijn.

Werkgeversbijdragen worden vastgesteld met het advies van een onafhankelijke gekwalificeerde actuaaris op basis van driejaarlijkse waarderingsonderhandelingen tussen de uitvoerder en Arla, en uiteindelijk goedgekeurd door HRM Pensions Regulator. De volgende driejaarlijkse waardering vindt plaats op 31 december 2023.

De regeling is wettelijk gestructureerd als een op een trust gebaseerde wettelijke bedrijfstakpensioenregeling. De Groep heeft beperkte zeggenschap over de uitvoering van de regeling en de beleggingen. De beheerders van de regeling (waarvan Arla de meerderheid benoemt, te weten 4 van de 6) stellen de beleggingsstrategie vast en hebben een beleid opgesteld inzake de allocatie van beleggingen om deze zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de verplichtingen van de regelingen. De trustee benoemen een onafhankelijke externe adviseur van de regelingen, die verantwoordelijk is voor het adviseren over de beleggingsstrategie en het beleggen van de activa. De regeling wordt beheerd in het kader van een risicogecontroleerde beleggingsstrategie, die een op verplichtingen gebaseerde beleggingsbenadering omvat die, waar gepast, aansluit op het profiel van de verplichtingen.

In de loop van het jaar heeft het Britse management voor pensioenbeleggingen en -verplichtingen een sterke veerkracht getoond tegen de volatiele marktomstandigheden en heeft verdere risico-afbouw plaatsgevonden. Het niveau van rente-afdekking ten opzichte van de verplichtingen werd verhoogd tot 80 procent tegen 65 procent vorig jaar, en de inflatie-afdekking bedroeg 67,5 procent tegen 65 procent vorig jaar. Zodoende is het totale risiconiveau binnen de regeling verminderd, waardoor de kans op hogere bijdragen van de werkgever is afgenomen.

Voor andere werknemers bestaan beschikbare-premieregelingen. Bijdragen worden zowel door Arla

als door de werknemer gedaan tegen een door Arla bepaald tarief.

Tabel 4.7.a Pensioenverplichtingen opgenomen op de balans
(in EUR mln)

	Zweden	Verenigd Koninkrijk	Overige	Totaal
2020				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	231	1.456	49	1.736
Reële waarde van fondsbeleggingen	-13	-1.496	-29	-1.538
Tekort van gefinancierde regelingen	218	-40	20	198
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	6	9
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	221	-40	26	207

Specificatie van de totale passiva:

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	231	1.456	49	1.736
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	6	9
Totaal verplichtingen	234	1.456	55	1.745

Gepresenteerd als:

Pensioenbeleggingen	-	-40	-	-40
Pensioenverplichtingen	221	-	26	247
Netto pensioenverplichtingen	221	-40	26	207

2019

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	232	1.420	46	1.698
Reële waarde van fondsbeleggingen	-12	-1.436	-27	-1.475
Tekort van gefinancierde regelingen	220	-16	19	223
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	7	10
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	223	-16	26	233

Specificatie van de totale passiva:

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	232	1.420	46	1.698
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	7	10
Totaal verplichtingen	235	1.420	53	1.708

Gepresenteerd als:

Pensioenbeleggingen	-	-16	-	-16
Pensioenverplichtingen	223	-	26	249
Netto pensioenverplichtingen	223	-16	26	233

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Tabel 4.7.b Ontwikkeling pensioenverplichtingen

(in EUR mln)

	2020	2019
Contante waarde van de verplichtingen per 1 januari	1.708	1.485
Huidige servicekosten	4	3
Rentekosten	30	40
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	153	177
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	-17	3
Betaalde uitkeringen	-63	-70
Valuta aanpassingen	-70	70
Contante waarde van de pensioenverplichtingen per 31 december	1.745	1.708

Tabel 4.7.c Ontwikkeling reële waarde van fondsbeleggingen

(in EUR mln)

	2020	2019
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	1.475	1.265
Rente-inkomsten	28	36
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	141	130
Bijdragen aan de regelingen	26	27
Betaalde uitkeringen	-53	-60
Valuta aanpassingen	-79	77
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	1.538	1.475

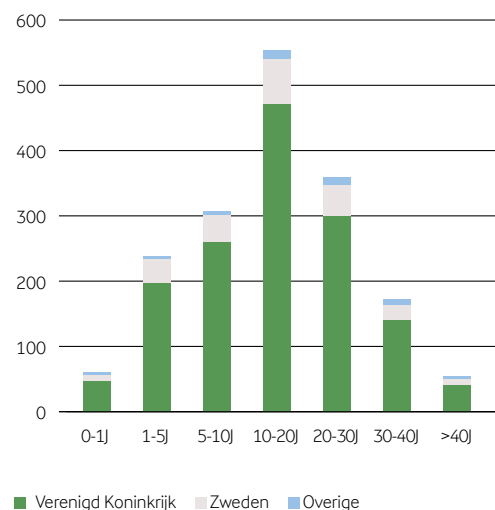
De Groep verwacht in 2021 EUR 15 miljoen bij te dragen aan de fondsbeleggingen en EUR 59 miljoen in 2022-2025.

Werkelijke rendement op fondsbeleggingen:

	2020	2019
Berekende rentebaten	28	36
Rendement exclusief berekende rente	141	130
Werkelijk rendement	169	166

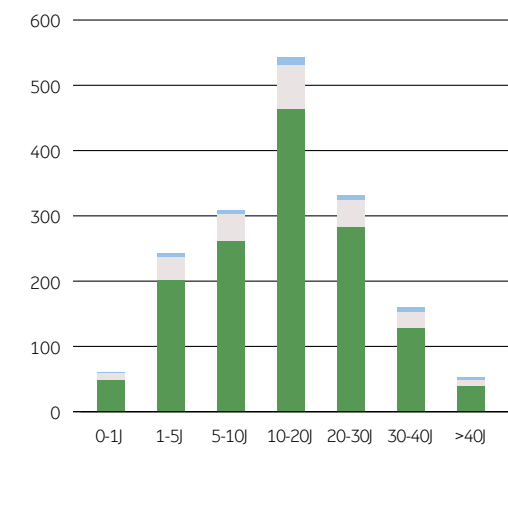
Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2020

(in EUR mln)



Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2019

(in EUR mln)



Tabel 4.7.d Gevoeligheid van pensioenverplichtingen voor belangrijke aannames

(in EUR mln)

	2020	2020	2019	2019
Effect op pensioenverplichtingen per 31 december	+	-	+	-
Rekenrente +/- 10 basispunten	-28	28	-27	27
Verwachte salarisverhogingen +/- 10 basispunten	3	-3	3	-3
Levensverwachting +/- 1 jaar	84	-84	77	-77
Inflatie +/- 10 basispunten	17	-17	18	-17

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Tabel 4.7.e Opgenomen pensioenbeleggingen
(in EUR mln)

	2020	%	2019	%
Verplichting hedgeportefeuille	485	32	296	20
Schuldtitels	434	28	412	28
Obligaties	208	14	239	16
Aandeleninstrumenten	116	8	214	15
Vastgoed	126	8	138	9
Infrastructuur	69	4	80	5
Overige activa	100	6	96	7
Totaal activa	1.538	100	1.475	100

Tabel 4.7.g Verantwoord in Overig resultaat
(in EUR mln)

	2020	2019
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	-153	-177
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	17	-3
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	141	130
Herberekening van toegezegd-pensioenregelingen	5	-50

Tabel 4.7.f Verantwoord in de resultatenrekening van het boekjaar
(in EUR mln)

	2020	2019
Huidige servicekosten	4	3
Administratieve kosten	-	-
Verantwoorde personeelskosten	4	3
Rentekosten op pensioenverplichtingen	30	40
Rentebaten op fondsbeleggingen	-28	-36
Verantwoord als financiële kosten	2	4
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	6	7

Tabel 4.7.h Veronderstellingen voor de actuariële berekeningen

	2020 %	2019 %
Rekenrente Zweden	1,3	1,5
Rekenrente Verenigd Koninkrijk	1,4	2,1
Verwachte loonstijging Zweden	2,0	2,3
Verwachte loonstijging Verenigd Koninkrijk	2,6	2,3
Inflatie (CPI) Zweden	1,5	1,8
Inflatie (CPI) Verenigd Koninkrijk	2,1	1,8

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Pensioenverplichtingen en soortgelijke langlopende verplichtingen

De Groep heeft overeenkomsten voor pensioenen na beëindiging van het dienstverband gesloten met een aanzienlijk aantal huidige en voormalige werknemers. Deze overeenkomsten hebben de vorm van toegezegd-pensioenregelingen en beschikbare-premieregelingen.

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 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 verantwoord.

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 veronderstellingen over sterfte en inflatie.

De netto verplichting van de Groep is het bedrag dat op de balans als pensioenverplichting is opgenomen.

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 aansprakelijkheid 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 veronderstellingen die worden gebruikt om de toekomstige verplichting (actuariële winsten en verliezen) en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) te berekenen. Herberekeningen worden verantwoord in 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 andere 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 boekwaarde in verband met toegezegd-pensioenregelingen wordt beoordeeld op basis van een aantal veronderstellingen, waaronder disconteringspercentages, inflatiecijfers, salarisgroei en sterfte. Een klein verschil in werkelijke variabelen

in vergelijking met veronderstellingen en eventuele wijzigingen in veronderstellingen 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 over het verslagjaar steeg tot EUR 34 miljoen in vergelijking met EUR 24 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van een stijging van de te betalen belasting over het verslagjaar.

Winstbelasting over het verslagjaar

De te betalen winstbelasting over het verslagjaar steeg tot EUR 35 miljoen in vergelijking met EUR 28 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van hogere winsten. De vooruit betaalde winstbelasting over het verslagjaar bedroeg EUR 28 miljoen, wat vrijwel gelijk was aan vorig jaar.

Latente belasting

De netto latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 35 miljoen, wat neerkomt op een daling van EUR 3 miljoen ten opzichte van vorig jaar, waarvan EUR 1 miljoen effect had op de resultatenrekening. De netto latente belastingverplichtingen bestonden uit bruto latente belastingverplichtingen van EUR 64 miljoen en hielden verband met tijdelijke verschillen op immateriële vaste activa, pensioenverplichtingen en andere posten. Deze werden deels gecompenseerd door latente belastingvorderingen van EUR 29 miljoen in verband met materiële vaste activa en verrekenbare fiscale verliezen.

Tabel 5.1.a Belasting verantwoord in de resultatenrekening
(in EUR mln)

	2020	2019
<i>Winstbelasting over het verslagjaar</i>		
Winstbelasting over het boekjaar betreffende:		
Coöperatieve belasting	9	8
Vennootschapsbelasting	26	19
Correctie wegens te betalen belasting over voorgaande jaren	-	1
Totaal winstbelasting over het lopende jaar	35	28
<i>Latente belasting</i>		
Wijziging van de latente belasting gedurende het jaar	-	-6
Correctie wegens latente belasting over voorgaande jaren	-2	2
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	1	-
Totaal latente belastingschulden/vorderingen	-1	-4
Totaal belastinguitgaven in de resultatenrekening	34	24

Tabel 5.1.b Berekening van het effectieve belastingtarief
(in EUR mln)

	2020		2019	
Winst vóór belastingen		386		347
Belasting waarop het wettelijk Deense tarief voor de vennootschapsbelasting van toepassing is	22,0%	85	22,0%	76
Effect van de belastingtarieven in andere jurisdicties	-1,8%	-7	-0,9%	-3
Effect van vennootschappen waarop coöperatieve belastingheffing van toepassing is	-8,8%	-34	-9,2%	-32
Belastingvrije winst, verminderd met niet-afrekbare kosten	-0,5%	-2	-1,4%	-5
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	0,2%	1	0,0%	-
Correctie van te betalen belasting over voorgaande jaren	-0,5%	-2	0,9%	3
Overige correcties	-1,8%	-7	-4,4%	-15
Totaal	8,8%	34	6,9%	24

Tabel 5.1.c. Latente belasting
(in EUR mln)

	2020	2019
Netto latente belastingvordering/(verplichting) per 1 januari	-38	-54
Latente belasting verantwoord in de resultatenrekening	2	4
Latente belasting verantwoord in Overig resultaat	4	10
Effect van de wijziging van belastingtarieven	-1	-
Valuta aanpassingen	-2	2
Netto latente belastingvordering/(verplichting) per 31 december	-35	-38
Latente belasting door bruto tijdelijk verschil		
Immateriële activa	-9	-8
Materiële vaste activa	22	25
Voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige activa	-21	-12
Nog te compenseren verliezen	9	12
Overige	-36	-55
Totaal latente belasting door bruto tijdelijk verschil	-35	-38
<i>Opgenomen in de balans als:</i>		
Latente belastingvorderingen	29	43
Latente belastingverplichtingen	-64	-81
Totaal	-35	-38

Overige

5.1 BELASTINGEN

De Groep verantwoordt latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, wanneer het management oordeelt dat de fiscale vorderingen binnen afzienbare tijd kunnen worden gebruikt door deze te compenseren met de belastbare winst. De beoordeling wordt jaarlijks uitgevoerd en is gebaseerd op de budgetten en businessplannen voor de komende jaren.

De Groep heeft latente belastingvorderingen opgenomen voor compensabele fiscale verliezen van in totaal EUR 9 miljoen. Tijdelijke verschillen waarop uitgestelde belastingvorderingen niet zijn opgenomen, bedroegen in totaal EUR 29 miljoen, wat op een vergelijkbaar niveau ligt als vorig jaar. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op naar de toekomst verschoven belastingverliezen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Belasting in de resultatenrekening

De belastingpost in de resultatenrekening omvat de belasting over het verslagjaar 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 verslagjaar

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 verslagjaar omvatten de verwachte verschuldigde belasting/vordering over het belastbare winst of 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.

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.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer er een wettelijk afdwingbaar recht is om de lopende belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en wanneer de latente belastingaldi betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. De huidige belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer de entiteit een wettelijk afdwingbaar recht heeft om te salderen en voornemens is ofwel op nettobasis af te wikkelen, ofwel om de vordering te realiseren en tegelijkertijd de verplichting af te wikkelen.



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 VERGOEDINGEN VOOR ACCOUNTANTS BENOEMD DOOR DE BOARD OF REPRESENTATIVES



Vergoedingen betaald aan EY

De vergoedingen aan accountants zijn toe te schrijven aan EY.

Tabel 5.2 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives
(in EUR mln)

	2020	2019
Wettelijke controle	1,5	1,5
Overige assurance-opdrachten	0,2	0,1
Fiscaal advies	0,6	0,7
Overige diensten	0,4	0,9
Totaal vergoedingen aan accountants	2,7	3,2

Overige

5.3 BELONING VAN HET MANAGEMENT EN TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN



Aan het management betaalde bezoldiging

De vergoeding van de 18 geregistreerde leden van de Board of Directors (BoD) wordt tweemaal beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives. De bezoldiging van de Board of Directors is in 2019 voor het laatst aangepast. De beginselen die op de bezoldiging van de Board of Directors van toepassing zijn, worden beschreven op pagina 47. Leden van de BoD worden betaald voor melkleveringen aan Arla Foods amba, in overeenstemming met de voorwaarden voor de andere eigenaren. Op dezelfde manier worden individuele kapitaalinstrumenten aan de BoD uitgegeven onder dezelfde voorwaarden als aan andere eigenaren.

De Executive Board bestaat uit chieff executive officer Peder Tuborgh en chieff commercial officer, Europe, Peter Giørtz-Carlsen. De beginselen die worden toegepast bij de bezoldiging van de Executive Board worden beschreven op pagina 47.

Tabel 5.3.a Bezoldiging van het management
(in EUR mln)

	2020	2019
Board of Directors		
Lonen, salarissen en bezoldiging	1,3	1,3
Totaal	1,3	1,3
Executive Board		
Vaste bezoldiging	2,4	2,3
Pensioen	0,3	0,3
Kortlopende variabele bonussen	1,0	0,5
Langlopende variabele bonussen	0,9	0,4
Totaal	4,6	3,5

De bovenstaande tabel omvat het bedrag dat tijdens de respectieve verslagperiode is betaald. Het beloningspakket voor de Executive Board omvat stimuleringsregelingen zoals beschreven op pagina 47. Voor 2020 bedroeg het opgebouwde bedrag EUR 6,1 miljoen (tegen EUR 3,5 miljoen vorig jaar). 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 5.3.b Transacties met de Board of Directors
(in EUR mln)

	2020	2019
Aankoop van rauwe melk	26,5	26,0
Aanvullende betaling over voorgaande jaren	0,8	2,1
Totaal	27,3	28,1
Niet-afgewikkelde melkleveringen in handelscrediteuren en overige schulden	1,5	1,5
Individuele kapitaalinstrumenten	2,6	2,9
Totaal	4,2	4,4

Zie noot 3.3 voor informatie over transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

Overige

5.4 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN, VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN PASSIVA



Contractuele verplichtingen en toezeggingen

De contractuele verplichtingen en toezeggingen van Arla bedroegen EUR 364 miljoen, tegen EUR 254 miljoen vorig jaar. Hogere verplichtingen op IT-contracten, hogere garantieverplichtingen en hogere verplichtingen met betrekking tot CAPEX-aankopen waren de belangrijkste redenen voor deze ontwikkeling.

Contractuele toezeggingen bestonden uit IT-licenties, kortlopende leasecontracten en contracten met een lage waarde, alsmede overeenkomsten voor de aankoop van 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 1.061 miljoen, tegen EUR 966 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

5.5 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een materieel effect op de jaarrekening.

Overige**5.6 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING****Geconsolideerde jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie, alsmede aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening voor grote ondernemingen (type C). Arla is geen entiteit van algemeen belang binnen de EU, aangezien de Groep geen schuldinstrumenten heeft die op een gereguleerde EU-markt worden verhandeld. De geconsolideerde jaarrekening is op 10 februari 2021 goedgekeurd voor publicatie door de Board of Directors van de onderneming en op 25 februari 2021 ter goedkeuring voorgelegd aan de Board of Representatives.

De functionele valuta van het moederbedrijf is DKK. De presentatievaluta van het moederbedrijf en van de groep is EUR.

Deze jaarrekening is opgesteld in miljoenen EUR met afrondingen.

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. Intragroep aandelenbelangen, saldi en transacties, alsmede niet-gerealiseerde baten en lasten die voortvloeien uit intragroeptransacties worden geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening omvat Arla Foods amba (moedermaatschappij) en de dochterondernemingen waarin de moedermaatschappij direct of indirect meer dan 50 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 en deelnemingen, d.w.z. winsten uit verkopen aan joint ventures of deelnemingen en waarbij de klant betaalt met middelen die gedeeltelijk eigendom zijn van de Groep, worden geëlimineerd tegen de boekwaarde van de investering in verhouding tot het belang van de Groep in de onderneming. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier 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. Er zijn enkele herclassificaties uitgevoerd in vergelijking met voorheen. Deze hebben echter geen invloed op de nettowinst of het eigen vermogen.

Omrekening van transacties en monetaire posten in vreemde valuta's

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 vertaald in de functionele valuta met behulp van de wisselkoers die van toepassing is op de rapportagedatum. Wisselkoersverschillen 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 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 maandelijke wisselkoers als die niet wezenlijk verschilt van de transactiedatumkoers. Wisselkoersverschillen worden verantwoord onder 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 2020 alle nieuwe standaarden en interpretaties geïmplementeerd die effectief zijn in de EU. 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 5.7 ORGANOGRAM

	Land	Valuta's	Aandeel Groep in eigen vermogen		Land	Valuta's	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%	Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Denemarken	DKK	100	AF A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinië	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Foods Investments A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100	Arla Senegal SA,	Senegal	XOF	100
Arla Foods Holding A/S	Denemarken	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods WLL	Bahrein	BHD	100	Tholstrup Cheese USA A/S	Verenigde Staten	USD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Belgium A.G.	België	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Duitsland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Arla CoAr Holding GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Distribution A/S	Denemarken	DKK	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Duitsland	EUR	50
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50	Arla Biolac Holding GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods International A/S	Denemarken	DKK	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Duitsland	EUR	50
Arla Foods UK Holding Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Duitsland	EUR	50
Arla Foods UK plc	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Koeweit	KWD	49
Arla Foods GP Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Kallassi Foods Libanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Finance Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	33	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrein	BHD	51
Arla Foods Hatfield Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Limited Partnership	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	China	CNY	50
Yeo Valley Dairies limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	China	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Maleisië	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Corporation	Filippijnen	PHP	100
MV Ingredients Ltd. *	Verenigd Koninkrijk	GBP	50	Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Foods B.V.	Nederland	EUR	100	Arla Global Development Company B.V.	Nigeria	NGN	99
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
Danya Foods Ltd.	Saoedi-Arabië	SAR	75	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100

Overige

5.7 ORGANOGRAM

	Land	Valuta's	Aandeel Groep in eigen vermogen		Land	Valuta's	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%	Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Duitsland	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Zweden	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (In liquidatie)	Duitsland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australië	AUD	51
Årets Kock AB	Zweden	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Rusland Holding AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanje	EUR	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods France. S.a.r.l	Frankrijk	EUR	100
Arla Foods Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominicaanse Republiek	DOP	100
Arla Foods Production LLC	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp, Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla National Foods Producten LLC	Verenigde Arabische Emiraten	AED	49
Arla Foods Agrar Service GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla National Food Products Bedrijf LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20	Cocio Chocolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Duitsland	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Denemarken	DKK	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Denemarken	DKK	100	Mejeriforeningen	Denemarken	DKK	91
Dofo Inc.	Verenigde Staten	USD	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesië	IDR	50
Aktieselskabet J. Hansen	Denemarken	DKK	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA,	Indonesië	IDR	100
J.P. Hansen USA Incorporated	Verenigde Staten	USD	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Britse Maagdeneilanden	HKD	30
AFI Partner ApS	Denemarken	DKK	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Zweden	SEK	75
Andelssmør A.m.b.a.	Denemarken	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Zweden	SEK	24
Arla Foods AS	Noorwegen	NOK	100	Jörd International A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Svenska Osteklassiker AB	Zweden	SEK	68
Arla Foods FZE	Verenigde Arabische Emiraten	AED	100				
Arla Foods Hellas S.A.	Griekenland	EUR	100				
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100				

* Joint ventures ** Deelnemingen

° Conform de Deense wet §5 maakt het bedrijf geen wettelijk verslag
De Groep bezit ook een aantal entiteiten zonder materiële 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 van de Groep 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 aanvullende betaling 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 Director het jaarverslag van Arla Foods amba voor het boekjaar 2020 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, de jaarrekening van de moedermaatschappij en de milieu-, sociale en governancegegevens een getrouw beeld geven van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij per 31 december 2020 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 2020.

Naar onze mening geeft het Management Review 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.

Wij bevelen hierbij het jaarverslag aan ter goedkeuring door de Board of Representatives.

Aarhus, 10 februari 2021

Peder Tuborgh
CEO

Peter Giørtz-Carlson
Lid van de Executive Board

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter

Heléne Gunnarson
Vice-voorzitter

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Lausen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

Håkan Gillström
Werknemersvertegenwoordiger

Ib Bjerglund Nielsen
Werknemersvertegenwoordiger

Harry Shaw
Werknemersvertegenwoordiger

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT

AAN DE EIGENAREN VAN ARLA FOODS AMBA

Verklaring

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van Arla Foods amba voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2020 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 verslaggeving, 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 2020 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 2020, 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 voor professionele accountants van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code - IFAC) en de aanvullende 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:

- Identificeren en beoordelen van de risico's van materiële afwijkingen in de jaarrekening als gevolg van fraude of fouten, controleprocedures opzetten en uitvoeren die afgestemd zijn op deze risico's, en voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen als basis 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 verslaggeving en de redelijkheid van boekhoudkundige schattingen en

daarmee verband houdende informatievervalsing 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 algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, inclusief de toelichting, 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 gegevens van de entiteiten of de bedrijfsactiviteiten binnen de Groep om een oordeel te kunnen geven over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de leiding van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven als enige verantwoordelijk voor ons controle-oordeel.

We communiceren met degenen die belast zijn met het beheer van onder andere de geplande reikwijdte en het tijdschema van de controle en belangrijke controlebevindingen, waaronder eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne controle die tijdens onze controle zijn opgemerkt.

Aarhus, 10 februari 2021
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR no. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen	Jes Lauritzen
Door de staat geautoriseerd	Door de staat geautoriseerd
Onafhankelijk Accountant	Onafhankelijk Accountant
MNE no. 24687	MNE no. 10121

ONZE GECONSOLIDEERDE MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE-GEGEVENS



INHOUDSOPGAVE

GECONSOLIDEERD ESG OVERZICHT

122 **Geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens**

TOELICHTING

Milieucijfers

- 123 1.1 Broeikasgasemissies (CO₂e)
- 125 1.2 Aandeel hernieuwbare energie
- 126 1.3 Vast afval
- 127 1.4 Dierenwelzijn

Sociale cijfers

- 128 2.1 Voltijdequivalenten
- 129 2.2 Man-vrouwverhouding
- 130 2.3 Beloningsverhouding naar gender
- 130 2.4 Personeelsverloop
- 131 2.5 Voedselveiligheid - terugroepacties
- 131 2.6 Ongevallen

Bestuursgegevens

- 132 3.1 Man-vrouwverhouding - Board of Directors
- 132 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen van de Board of Directors
- 133 3.3 Algemene grondslagen voor de financiële verslaggeving

RAPPORTEN

134 **Verklaring van de onafhankelijk accountant met gecombineerde assurance**

GECONSOLIDEERDE MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE-GEGEVENS

Duurzaamheid bij Arla

Duurzaamheid vormt een van de pijlers van Arla's strategie. Arla wil consumenten over de hele wereld gezonde en voedzame zuivelproducten leveren en zet zich in om dat met een steeds lagere milieu-impact te doen. In 2019 lanceerde Arla een alomvattende duurzaamheidsstrategie om deze doelen te bereiken.

Om onze betrokkenheid bij de duurzaamheidsagenda te onderstrepen en de verantwoording voor de door ons gestelde doelen te vergroten, besloot de groep in 2019 de cijfers die Arla's prestaties weergeven op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur in het jaarverslag te rapporteren; over deze cijfers kreeg Arla beperkte assurance van EY. In 2020 wilde Arla de kwaliteit van de ESG-gegevens verbeteren en het rapportageproces versterken. Arla baseerde zich daarbij op de eisen van EY voor redelijke assurance, die voor de meeste ESG-KPI's ook werd verkregen. Scope 3-emissies van boerderijen kregen in 2020 om verschillende redenen een beperkte assurance. Dat had voornamelijk te maken met het gebrek aan gestandaardiseerde rapportage van de boerderijen en vertraging van het externe validatieproces van zelfgerapporteerde klimaatgegevens door de Covid-19-pandemie. Lees meer over de externe assurance op pagina 134.

De ESG-cijfers in de volgende paragraaf zijn gekozen conform hun materialiteit en volgens de meest recente rapportagerichtlijnen van de brancheorganisatie van Deense accountants (FSR) en Nasdaq. Bij de selectie van de cijfers in dit hoofdstuk is ook rekening gehouden met de volwassenheid en de kwaliteit van de gegevens. Daarom maken sommige door bovengenoemde beroepsorganisaties aanbevolen KPI's geen deel uit van het huidige verslag. Arla rapporteert met name niet over het waterverbruik van de onderneming, voornamelijk omdat het merendeel hiervan betrekking heeft op boerderijen, waar het waterverbruik momenteel niet op een aanvaardbaar niveau wordt gemeten.

Arla's grootste milieu-impact heeft betrekking op indirecte CO₂e-emissies in scope 3 en meer bepaald de melkproductie op de boerderijen (86 procent

van de totale CO₂e-emissies). Sinds 2020 krijgen de melkveehouders van Arla een vergoeding van 1 eurocent per kg melk om klimaatchecks op hun bedrijf uit te voeren. Dit heeft geresulteerd in een aanzienlijke toename van de emissiegegevens van boerderijen; 93 procent van de actieve melkveehouders heeft de gedetailleerde klimaatcheck-vragenlijst ingevuld. Ga voor meer informatie over het klimaatcheck-programma naar pagina 34 en voor meer informatie over scope 3-metingen bij Arla naar pagina 124.

In 2019 werden Arla's emissiedoelstellingen officieel goedgekeurd door het Science Based Target-initiatief, in overeenstemming met de klimaatwetenschap.

Onze wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen:

- Reductie van de uitstoot van broeikasgassen met 30 procent van 2015 tot 2030, in absolute cijfers, voor scope 1 en scope 2
- Reductie van de uitstoot van broeikasgassen met 30 procent van 2015 tot 2030 voor scope 3, per kg rauwe melk en wei

Naast de wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen heeft Arla ook de ambitie aangekondigd om in 2050 klimaatneutraal te zijn.

Vanwege belangrijke methodologische wijzigingen en verruiming van de reikwijdte van de rapportage heeft Arla in 2020 de basisniveaus voor de wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen aangepast in overeenstemming met het aanpassingsbeleid van de groep en de richtlijnen van het Science Based Targets-initiatief. Lees meer over deze wijzigingen op pagina 124. Meer informatie over Arla's aanpassingsbeleid vindt u op pagina 133.

Daarnaast publiceert Arla jaarlijks een MVO-verslag, waarin de groep uitgebreide analyses presenteert over de voortgang van de milieu-, sociale en governance-doelstellingen. Hierin is ook een deel van de cijfers in dit verslag te vinden. U kunt het MVO-verslag en meer informatie over Arla's duurzaamheidsinspanningen vinden op de website van Arla.

Vijfjarig ESG-overzicht	ESG Noot	2020	2019	2018	2017	2016
Milieugegevens						
CO ₂ e scope 1 (miljoen kg)		474	463	490	492	474
CO ₂ e scope 2 – locatiegeoriënteerd (miljoen kg)		237	274	263	313	334
Scope 2 – marktgeoriënteerd (miljoen kg)		277	399	456	438	466
CO ₂ e scope 3 (miljoen kg)*		18.479	18.243	18.411	18.528	18.644
Totaal CO₂e (miljoen kg)	1.1	19.230	19.105	19.357	19.458	19.584
Totaal CO ₂ e – locatiegeoriënteerd (miljoen kg)		19.176	18.977	19.156	19.337	19.456
Co ₂ e scope 3 per kg melk en wei (kg)*		1,21	1,21	1,20	1,22	1,22
CO ₂ e-reductie (scope 1 en 2), marktgeoriënteerd		-24%	-12%	-4%	-5%	-4%
CO ₂ e-reductie (scope 1 en 2), locatiegeoriënteerd		-16%	-14%	-12%	-6%	-6%
Voortgang reductie CO ₂ e-uitstoot naar target voor 2030 (scope 3 per kg melk en wei)*		-7%	-7%	-7%	-6%	-6%
Aandeel hernieuwbare energie (%), marktgeoriënteerd	1.2	31%				
Aandeel hernieuwbare energie (%), locatiegeoriënteerd	1.2	35%	33%	27%	24%	21%
Vast afval (ton)	1.3	32.975	33.713	34.600	32.608	32.192
Percentage melkveehouders dat over dierenwelzijn rapporteert (%)	1.4	100%	89%	82%		
Sociale gegevens						
Voltijdequivalenten (gemiddeld)	2.1	20.020	19.174	19.190	18.973	18.765
Totaal aandeel vrouwen (%)	2.2	27%	27%	27%	26%	26%
Aandeel vrouwen op niveau van directeur of hoger (%)	2.2	26%	26%	23%	22%	22%
Aandeel vrouwen in uitvoerend managementteam (%)	2.2	14%	29%	29%	29%	29%
Beloningsverhouding naar gender, bedienden (man-vrouw)	2.3	1,05	1,05	1,06	-	-
Personeelsverloop (%)	2.4	10%	12%	12%	11%	14%
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	2.5	1	4	2	10	6
Aantal ongevallen (per 1 miljoen werkuren)	2.6	5	6	8	10	11
Bestuursgegevens						
Aandeel vrouwen in Board of Directors (%)**	3.1	13%	13%	13%	12%	7%
Aanwezigheid bij vergaderingen van de Board (%)	3.2	99%	96%	99%	99%	98%

* Scope 3-emissies van boerderijen met beperkte assurance in 2020

** Inclusief alle leden van de Board die door de algemene vergadering worden gekozen, de werknemersvertegenwoordigers en de externe adviseurs bedroeg het aandeel vrouwen per 31 december 2020 20 procent

Milieucijfers

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂E)



Totale CO₂e-emissies beïnvloed door melk en wei

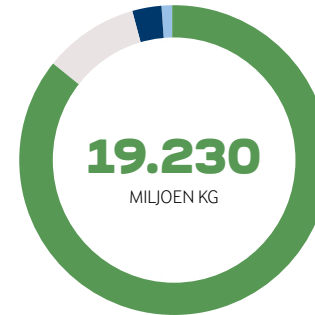
Om Arla's bijdrage aan de klimaatverandering en de voortgang van onze emissiedoelstellingen weer te geven, wordt de totale uitstoot van broeikasgassen (uitgedrukt als CO₂-equivalenten, CO₂e) jaarlijks berekend. CO₂e wordt volgens de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol onderverdeeld in drie scopes. De drie scopes bestrijken bijna alle activiteiten van Arla.

De totale CO₂e-emissies stegen tot 19.230 miljoen kilo, tegenover 19.105 miljoen kilo vorig jaar. Die stijging kan worden verklaard door een hogere melkinname en een grotere inkoop van externe wei bij Arla Foods Ingredients, terwijl de emissies daalden door een methodologische wijziging (marktgeoriënteerde verslaggeving) en dus de administratieve verwerking van de inkoop van hernieuwbare energie. Lees meer hierover op pagina 124. In overeenstemming met Arla's wetenschappelijk onderbouwde doelstelling houdt de groep geen rekening met koolstofkredieten.

Sinds 2015 zijn de CO₂e-emissies van scope 1 en scope 2 met 24 procent afgenomen. Dit betekent dat we goed op weg zijn om onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling voor 2030 van 30 procent minder uitstoot te bereiken.

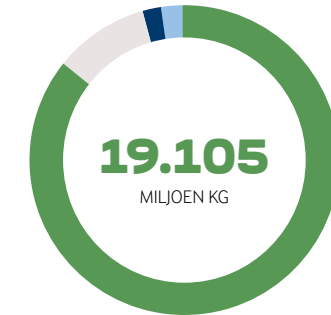
De scope 3-uitstoot per kilo melk en wei als gevolg van activiteiten op Arla-boerderijen bedroeg in 2020 1,21, een daling van 7 procent sinds 2015. Volgens onze wetenschappelijk gefundeerde doelstelling moet de scope 3-uitstoot per kilo melk in 2030 met 30 procent zijn teruggedrongen. In 2020 bedroeg de uitstoot van melk slechts 1,17 kilo CO₂e per kilo melk, terwijl de impact van specifieke eigenaarmelk 1,15 kilo CO₂e per kilo melk bedroeg.

CO₂-uitstoot 2020
(miljoen kg)



- Scope 3-emissies van boerderijen 86%
- Scope 3-emissies van aangekochte goederen en diensten 10%
- CO₂e scope 1: 3%
- CO₂e scope 2: 1%

CO₂-uitstoot 2019
(miljoen kg)



- Scope 3-emissies van boerderijen 86%
- Scope 3-emissies van aangekochte goederen en diensten 10%
- CO₂e scope 1: 2%
- CO₂e scope 2: 2%

ESG Tabel 1.1 Broeikasgasemissies* (miljoen kg)

	2020	2019	2018	2017	2016
CO₂e scope 1					
Operaties	381	366	400	408	388
Vervoer	93	97	90	84	86
Totaal CO₂e scope 1	474	463	490	492	474
CO₂e scope 2					
Totaal CO₂e scope 2 – marktgeoriënteerd**	277	399	456	438	466
<i>Scope 2 – locatiegeoriënteerd</i>	<i>237</i>	<i>274</i>	<i>263</i>	<i>313</i>	<i>334</i>
CO₂e scope 3					
<i>Emissies van boerderijen:</i>					
Emissies in verband met melkproductie en bedrijfsactiviteiten op boerderijen***	16.499	16.380	16.406	16.666	16.603
<i>Emissies van aangekochte goederen en diensten:</i>					
Wei	1.133	1.032	1.162	1.002	1.117
Verpakking	396	384	383	384	433
Vervoer	306	312	326	345	359
Operaties	145	135	134	131	132
Totaal CO₂e scope 3	18.479	18.243	18.411	18.528	18.644
Totaal CO₂e	19.230	19.105	19.357	19.458	19.584
<i>Totaal CO₂e – locatiegeoriënteerd</i>	<i>19.176</i>	<i>18.977</i>	<i>19.156</i>	<i>19.337</i>	<i>19.456</i>



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De uitstoot van broeikasgassen wordt gemeten in CO₂e, onderverdeeld in drie scopes.

Berekening van CO₂-equivalenten

Broeikasgassen zijn gassen die bijdragen aan de opwarming van het klimaat doordat ze infraroodstraling absorberen. Naast het algemeen bekende kooldioxide (CO₂) zijn er nog twee andere belangrijke broeikasgassen die verband houden met zuivelproductie: stikstofoxide (N₂O) en methaan (CH₄). Om de totale broeikasgasemissies (de CO₂-voetafdruk) van Arla te berekenen, worden de verschillende broeikasgasemissies omgezet in kooldioxide-equivalenten (CO₂e). De omzetting van de verschillende gassen weerspiegelt 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 IPCC****, 2013):

- 1 kg kooldioxide (CO₂) = 1 kg CO₂e
- 1 kg methaan (CH₄) = 28 kg CO₂e
- 1 kg stikstofoxide (N₂O) = 265 kg CO₂e

Het grootste deel van Arla's emissies bestaat uit methaan (ontstaat bijvoorbeeld bij de spijsvertering van koeien) en stikstofoxide (bijvoorbeeld bij het gebruik van kunstmest en mest op boerderijen of bij mestopslag).

* In overeenstemming met ons aanpassingsbeleid en onze wetenschappelijk gefundeerde doelstellingen worden historische cijfers eens per vijf jaar aangepast (lees meer hierover in Noot 3.5).

** In 2020 is Arla overgestapt op marktgeoriënteerde rapportage (lees meer hierover op pagina 124).

*** Scope 3-emissies van boerderijen met beperkte assurance in 2020.

**** Het IPCC (Intergouvernementele Werkgroep inzake klimaatverandering) is een instantie van de Verenigde Naties die als taak heeft de wetenschappelijke kennis over klimaatverandering te beoordelen.

Milieucijfers

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂E)



Grondslagen voor de financiële verslaggeving (vervolg)

De broeikasgasemissies worden ingedeeld in drie scopes afhankelijk van waar ze in de waardeketen voorkomen en welke controle het bedrijf hierover 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 inkoop: elektriciteit of warmte. Scope 2-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 de groep. In 2020 is Arla overgestapt van locatiegeoriënteerde naar marktgeoriënteerde verslaggeving voor scope 2 en is het basisniveau voor 2015 geactualiseerd. De marktgeoriënteerde toewijzingsbenadering geeft de emissies weer van de specifieke elektriciteit en andere ingekochte contractuele instrumenten; 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 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 leveranciers aangekochte verpakkingen en vervoer), maar ook afvalverwerking op locaties (bijvoorbeeld recycling of verbranding).

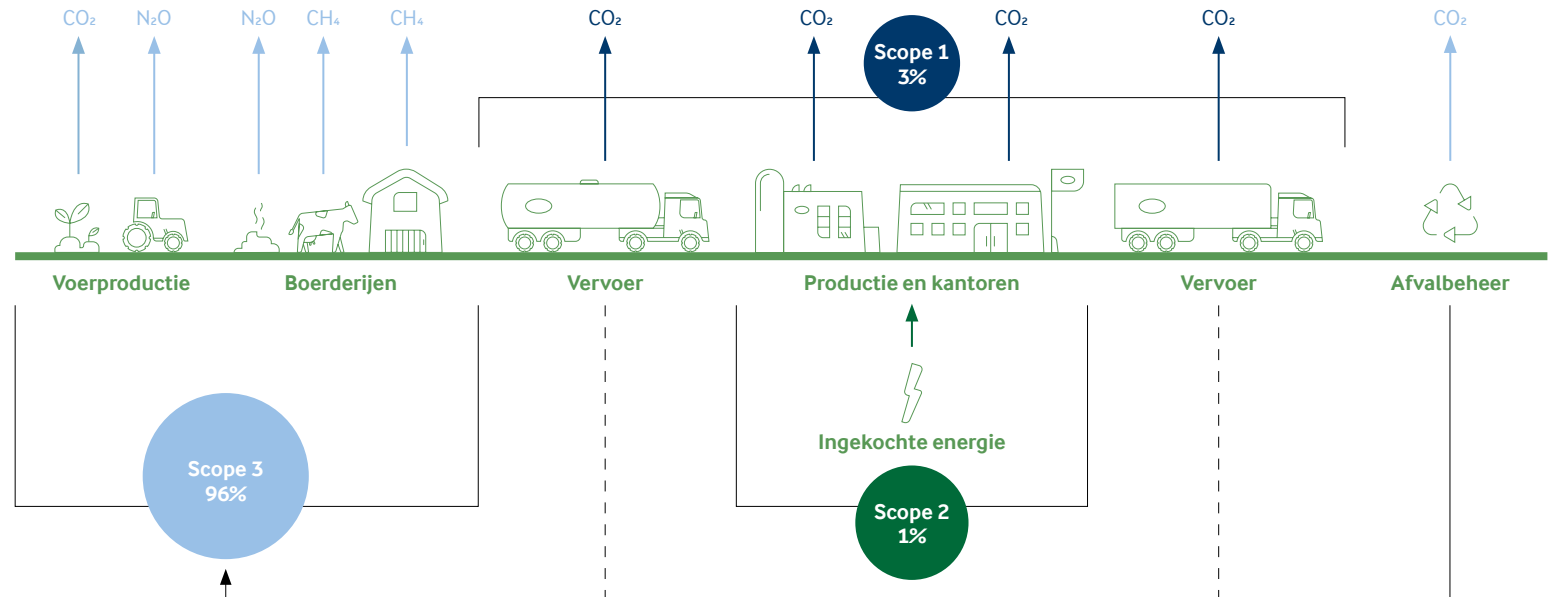
Scope 3-emissies van rauwe melk worden berekend volgens de richtlijnen van de International Dairy Federation voor de CO₂-voetafdruk van zuivelproducten (IDF, 2015). Emissies die verband houden met rauwe melk omvatten alle emissies op de boerderijen (bijv. bij de spijsvertering van koeien, mestverwerking, stikstof, dieselgebruik voor voedergewassen en veengrond) en daarbuiten (bijv. geïmporteerd diervoeder, kunstmestproductie en transport). De meeste melkveehouders van Arla rapporteren hun klimaatgegevens jaarlijks. Het emissiecijfer voor rauwe melk in dit verslag is een gemiddelde emissie per kg melk, berekend op basis van de zelfgerapporteerde klimaatgegevens van boerderijen die zijn gevalideerd door externe klimaatexperts, vermenigvuldigd met de totale melkinname van Arla. Door externe klimaatexperts bezochte boerderijen zijn statistisch representatief voor alle Arla-boerderijen.

Scope 3-emissies afkomstig van wei, afval op de locaties, verpakkingen, vervoer door derden en brandstofwinning worden berekend door de toepassing van emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van Arla. In 2020 is de reikwijdte van de rapportage over transport- en verpakkingleveranciers verruimd tot 100 procent van de uitgaven aan deze leveranciers (in voorgaande jaren besloeg de rapportage ongeveer 95 procent). Arla verzamelt gegevens van transport- en verpakkingleveranciers die minimaal 95 procent van de uitgaven bestrijken, en op basis van deze gegevens worden de emissies opgeschaald tot 100 procent.

Volgens de laatste kwantificering van Arla's totale klimaatimpact vertegenwoordigen de emissies van scope 1 en 2 respectievelijk 3 en 1 procent van de

totale uitstoot. Scope 3-emissies zijn verantwoordelijk voor 96 procent van Arla's totale klimaatimpact. De melkproductie op de boerderijen (waaronder methaanuitstoot door koeien en emissies die verband houden met (vervoer van) voer) is verantwoordelijk voor 86 procent van de emissies. De emissiefactoren voor vervoer, bedrijfsactiviteiten en verpakkingen zijn afkomstig van Sphera, een toonaangevend adviesbureau. De emissiefactoren worden jaarlijks bijgewerkt volgens de meest recente volledige dataset voor dat jaar, in dit geval 2017. De emissiefactoren op het niveau van de veehouderijen zijn afkomstig van 2.0 LCA Consultants, een Deens adviesbureau bestaande uit academici.

Waar komen onze emissies vandaan?



Milieucijfers

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂E)



Onzekerheden en schattingen

In 2020 heeft 93 procent van Arla's actieve melkveehouders, die meer dan 96 procent van het melkvolume van eigenaren vertegenwoordigen, de gedetailleerde Klimaatcheck-vragenlijst ingevuld (boeren krijgen een vergoeding van 1 eurocent per kg melk om de enquête in te vullen). De externe validatie van de enquêtegegevens werd enigszins vertraagd door de Covid-19-pandemie en bestreek 59 procent van de melkveehouders die hun klimaatgegevens via de klimaatcheck indienden. Sinds 2020 vullen boeren de klimaatcheck één keer per jaar in op basis van gegevens uit hun meest recente boekjaar. Dit kan variëren van boerderij tot boerderij: 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 methodologie voor het meten van de uitstoot op de boerderijen ontwikkelt zich in de loop van de tijd. Factoren die de totale netto uitstoot mogelijk verlagen, zoals koolstofopslag op de veehouderijen of een ander landgebruik, zijn nu nog niet meegenomen. Belangrijke methodologische wijzigingen worden ook weerspiegeld in het aangepaste basisniveau. De emissiefactor met betrekking tot extern aangekochte wei bleef volgens een conservatieve schatting ongewijzigd op 1,0 (Flysjö, 2012).

Een andere onzekerheid heeft betrekking op het verzamelen van de verpakkings- en vervoersgegevens van onze leveranciers. Jaarlijks stuurt Arla haar leveranciers een gedetailleerd verzoek 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 gegevenskwaliteit. Om de kans op rapportagefouten te minimaliseren hebben we een zorgvuldige tweestapsprocedure voor interne validatie.

Milieucijfers

1.2 AANDEEL HERNIEUWBARE ENERGIE



Groter aandeel hernieuwbare energie

Het verbruik van energie, waaronder warmte en elektriciteit, op de locaties van Arla draagt bij aan klimaatverandering, aan de uitputting van niet-hernieuwbare hulpbronnen en aan vervuiling. Dit betekent dat de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie een belangrijk middel is om onze klimaatambitie te vervullen en onze CO₂-voetafdruk van scope 1- en 2-emissies te verkleinen.

In 2020 is de boekhoudmethode voor de behandeling van hernieuwbare energie gewijzigd van locatiegeoriënteerde naar marktgeoriënteerde verslaggeving. In de

periode 2016-2019 heeft Arla groenestroomcertificaten aangekocht die niet zijn verwerkt in de resultaten. Daarom worden in ESG Tabel 1.2 alleen de cijfers over 2020 vermeld. Het aandeel hernieuwbare energie in 2020 bedroeg 31 procent, wat positief werd beïnvloed door een grotere inkoop van groene stroom, maar werd gecompenseerd door een gebrek aan aanbod van biogas bij onze Arla Foods Ingredients-faciliteiten in Denemarken.

In lijn met onze milieustrategie op lange termijn worden er nieuwe doelen en initiatieven ontwikkeld om de toekomstige energiemix te veranderen.

ESG Tabel 1.2 Voor productie ingekochte energie (1.000 MWh)

Niet-hernieuwbare bronnen:

	2020	2019	2018	2017	2016
Aardgas, stookolie en gasolie	1.816	-	-	-	-
Elektriciteit	626	-	-	-	-
Stadsverwarming	5	-	-	-	-

Hernieuwbare bronnen:

Biogas en biomassa	559	-	-	-	-
Stadsverwarming	119	-	-	-	-
Elektriciteit	432	-	-	-	-

Totaal werkelijk verbruik	3.557	-	-	-	-
----------------------------------	--------------	----------	----------	----------	----------

Aandeel hernieuwbare energie, marktgeoriënteerd*	31%	-	-	-	-
<i>Aandeel hernieuwbare energie, locatiegeoriënteerd</i>	<i>35%</i>	<i>33%</i>	<i>27%</i>	<i>24%</i>	<i>21%</i>

* In 2020 is Arla overgestapt op marktgeoriënteerde verslaggeving; de cijfers over 2020 zijn gebaseerd op de nieuwe methode. Het aandeel hernieuwbare energie op basis van nationale gemiddelden (locatiegeoriënteerde methode) bedroeg in 2020 35 procent en wordt op een afzonderlijke regel weergegeven.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Het energieverbruik op productielocaties bestaat uit hernieuwbare en fossiele brandstoffen en elektriciteit. Hernieuwbare energie is energie op basis van hernieuwbare bronnen die op natuurlijke wijze kunnen worden aangevuld, zoals zon, wind, water, biomassa en aardwarmte. Sinds 2020 meet en rapporteert Arla emissies op basis van de marktgeoriënteerde verslaggeving en wordt de inkoop van groene stroom via contractuele overeenkomsten verantwoord in de berekening van het aandeel hernieuwbare energie. De hernieuwbare elektriciteit die van binnenlandse energiebronnen wordt betrokken, wordt jaarlijks beoordeeld aan de hand van de cijfers voor de nationale elektriciteitsmix, aangeleverd door Sphera, een toonaangevend adviesbureau dat emissiegegevens op basis van wetenschappelijke inzichten verzamelt, beoordeelt en analyseert. Om het aandeel van hernieuwbare energiebronnen te berekenen, wordt het totale gebruik van hernieuwbare energie gedeeld door het totale energieverbruik van de groep.

Sommige locaties van Arla produceren en verkopen overtollige energie, d.w.z. elektriciteit en warmte. Bij de berekening van het aandeel hernieuwbare energie is de verkochte energie niet in mindering gebracht.



Onzekerheden en schattingen

De gegevens in ESG Tabel 1.2 worden maandelijks verzameld van onze locaties. De cijfers voor het energieverbruik zijn voornamelijk gebaseerd op de factuurgegevens en geautomatiseerde meterstanden per locatie, en zijn daarom zeer betrouwbaar. Aangezien Arla geen rekening houdt met energieverliezen, is alle ingekochte energie in de resultaten opgenomen.

Milieucijfers

1.3 AFVAL



Vast afval is verminderd

Afval dat niet kan worden teruggewonnen door recycling, hergebruik of compostering heeft een impact op het milieu. Arla streeft er voortdurend naar de productie-efficiëntie op de locaties te verhogen, alle afval gedurende het productie- en vervoersproces te verminderen en samen te werken met afvalbeheersbedrijven om afval te verminderen en de afvalverwerking te verbeteren.

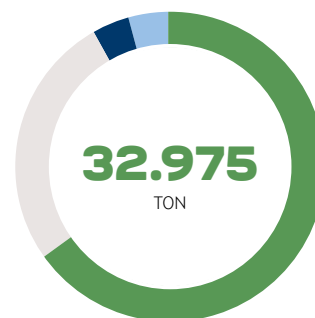
In 2020 verminderde het afval tot 32.975 ton, tegenover 33.713 ton vorig jaar.

In 2005 heeft Arla zich ten doel gesteld om in 2020 geen stortafval meer te genereren. Het afval voor de stortplaats steeg tot 1.204 ton, tegenover 988 ton vorig jaar. Door de uitbreiding naar internationale markten waar afvalverwerking minder ontwikkeld is, heeft Arla het doel voor 2020 niet gehaald.

ESG Tabel 1.3 Vast afval (ton)

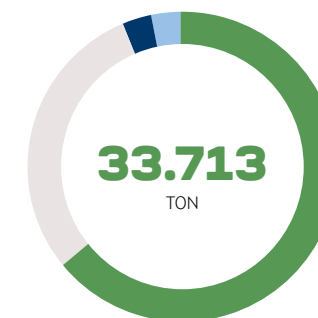
	2020	2019	2018	2017	2016
Gerecycled afval	21.402	21.651	20.233	19.699	18.997
Afval voor verbranding met terugwinning van energie	8.991	10.011	12.546	11.088	11.264
Afval voor stortplaats	1.204	988	933	897	1.015
Gevaarlijk afval	1.378	1.063	888	924	916
Totaal	32.975	33.713	34.600	32.608	32.192

Vast afval, 2020



- Recyclebaar afval 65%
- Afval voor verbranding 27%
- Afval voor stortplaats 4%
- Gevaarlijk afval 4%

Vast afval, 2019



- Recyclebaar afval 64%
- Afval voor verbranding 30%
- Afval voor stortplaats 3%
- Gevaarlijk afval 3%



Grondslagen voor de financiële 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. Om het doel te volgen om geen stortafval meer te produceren, verzamelt Arla maandelijks gegevens van alle locaties waarover we zeggenschap hebben.



Onzekerheden en schattingen

Momenteel publiceert Arla in ESG Tabel 1.3 alleen vast afval. Over het algemeen worden cijfers voor vast afval en afvalverwerkingsmethoden verstrekt door de afvalbeheerder, opgebouwd conform de EU- en lokale regelgeving. Vast afval maakt echter slechts een klein deel uit van Arla's totale afval. Andere afvalsoorten zijn productafval en slib. Arla was van plan vanaf 2020 de totale operationele afvalcijfers te rapporteren. Een grondige analyse toonde echter een gebrek aan standaardisatie aan op de Arla-locaties op het gebied van het verzamelen, organiseren en controleren van productafval- en slibgegevens. Publicatie van de volledige operationele afvalcijfers wordt daarom uitgesteld tot 2021.

Milieucijfers

1.4 DIERENWELZIJN



Nieuwe stappen op het gebied van dierenwelzijn

Dierenwelzijn is een belangrijke prioriteit voor onze melkveehouders en voor Arla als bedrijf. Sinds 2020 zijn de melkveehouders van Arla verplicht elk kwartaal via Arlagården® te rapporteren over het welzijn van hun koeien, waaronder informatie over stallen, begrazing, gezondheidszorg en algemeen welzijn van de koeien (tot vorig jaar rapporteerden onze boeren deze cijfers op vrijwillige basis in het kader van Arlagården® Plus). De gerapporteerde cijfers worden regelmatig gecontroleerd door een wereldwijd toonaangevende kwaliteitsborgings- en accountantsorganisatie gespecialiseerd in dierenwelzijn. Lees meer hierover op pagina 35.

Dierenwelzijn heeft verschillende dimensies en Arla streeft ernaar om de belangrijkste aspecten te meten en extern te rapporteren. In 2020 liepen de audits op de boerderijen vertraging op vanwege de Covid-19-pandemie en door het complexe proces om de controles in alle coöperatielanden te harmoniseren. Bijgevolg zullen de resultaten van de driemaandelijke zelfbeoordelingen van melkveehouders na de vereiste externe verificatie extern worden gerapporteerd in het jaarverslag voor 2021. Arla zet zich in om over de belangrijkste maatregelen ter beschrijving en verbetering van het dierenwelzijn te rapporteren: de ratio's voor lichamelijke conditie, verzorgdheid, mobiliteit en (afwezigheid van) verwondingen van de koeien. Ook maken we het aandeel bekend van de gecontroleerde melkveehouders die aan onze normen voor dierenwelzijn voldoen.

In 2020 is over de volgende indicatoren gerapporteerd (zie definities en grondslagen voor financiële verslaggeving hieronder):

- Percentage melkveehouders dat over dierenwelzijn rapporteert
- Audits op boerderijen
- Aantal somatische cellen

In 2020 is na het besluit om rapportage over dierenwelzijn verplicht te stellen in het kader van Arlagården®, het aandeel van melkveehouders die hierover rapporteren gestegen tot 100 procent, tegenover 89 procent in 2019. Het gemiddelde aantal somatische cellen in Arla's geografische regio's daalde met 1 procent tot 194 duizend cellen/ml, tegenover 196 duizend cellen/ml vorig jaar. Het aantal controlebezoeken was in 2020 lager (23 procent, tegenover 39 procent in 2019) vanwege de Covid-19-pandemie en door het harmonisatieproces van de audits. Wel zijn in 2020 alle boerderijen gecontroleerd die vanuit het oogpunt van dierenwelzijn worden beschouwd als risicovol.

Definities

Percentage melkveeouders dat over dierenwelzijn rapporteert

Het percentage melkveeouders dat over dierenwelzijn rapporteert, wordt gedefinieerd als het aantal melkveeouders dat de verplichte Arlagården®-vragenlijst heeft ingevuld (in 2018-2019 Arlagården® Plus), inclusief vragen over dierenwelzijn voor het vierde kwartaal van een bepaald jaar, vergeleken met het totale aantal actieve melkveeouders in hetzelfde jaar.

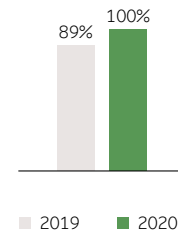
Audits op boerderijen

Audits op boerderijen zijn het aantal gewone audits en andere audits, met inbegrip van steekproeven op boerderijen in een bepaald jaar, in vergelijking met het totale aantal Arla-eigenaren.

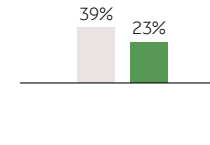
Aantal somatische cellen (gemiddeld)

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.

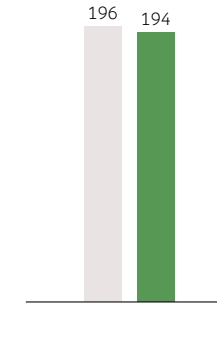
Percentage melkveeouders dat over dierenwelzijn rapporteert (procent)



Aantal audits (procent)



Aantal somatische cellen (duizend cellen/ml)



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Percentage melkveeouders dat over dierenwelzijn rapporteert

Sinds 2020 moeten alle melkveeouders elk kwartaal rapporteren over het welzijn van hun veestapel door in het Arlagården®-systeem een vragenlijst in te vullen. Melkveeouders die de vragenlijst niet binnen de deadline hebben ingevuld, eventueel na een herinnering, moeten de kosten van het auditbezoek zelf betalen.

Audits op boerderijen

De omstandigheden aangaande dierenwelzijn op Arla-boerderijen worden regelmatig gecontroleerd. De audits worden door een externe partij uitgevoerd en zijn gratis als melkveeouders hun gegevens op tijd indienen. De boerderijen in Denemarken, Zweden, Duitsland en Midden-Europa worden elke drie jaar gecontroleerd, die in het Verenigd Koninkrijk elke 18 maanden (conform de lokale regelgeving). In een enkel geval kunnen melkveeouders in één kalenderjaar meerdere audits krijgen.

Aantal somatische cellen:

Arla monitort het celgetal door de melk per bulk tank te analyseren telkens wanneer deze wordt opgehaald bij een boerderij. Het celgetal wordt continu gerapporteerd om de melkqualiteit 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. Het celgetal is in alle markten consequent laag.



Onzekerheden en schattingen

Het Britse celgetal omvat het aantal somatische cellen voor melkveeouders onder contract en eigenaren, maar dit heeft geen grote invloed op het totale celgetal voor 2020.

ESG Tabel 1.4 Indicatoren voor dierenwelzijn

	2020	2019	2018	2017	2016
Melkveeouders die over dierenwelzijn rapporteren (%)	100%	89%	82%	-	-
Audits op boerderijen (%)	23%	39%	50%	36%	36%
Aantal somatische cellen (duizend cellen/ml)	194	196	198	194	-

Sociale cijfers

2.1 VOLTIJDEQUIVALENTEN



FTE's toegenomen door insourcing, internationale expansie en Covid-19

Aangezien mensen Arla's belangrijkste asset zijn, is het absoluut noodzakelijk om te weten hoe de groep deze middelen door de tijd heen en in verschillende regio's inzet. Het aantal werknemers wordt gemeten in voltijdequivalenten (FTE). Het totale aantal FTE's steeg met 4,4 procent ten opzichte van vorig jaar. Belangrijke drijfveren waren insourcing en uitbreiding in de internationale markten, waaronder insourcing van administratieve taken in de Verenigde Arabische Emiraten en Oman, maar ook het effect over het volledige jaar van de overname van het kaasbedrijf van Mondeléz International in het Midden-Oosten in 2019. De toename van FTE's in Denemarken kan worden toegeschreven aan de uitbreiding van Arla Foods

Ingredients, en die in het Verenigd Koninkrijk aan de tijdelijke insourcing van distributieactiviteiten aldaar. In 2020 hebben de productielocaties in met name het VK en Zweden tijdelijk meer FTE's aangetrokken om ondanks de coronacrisis een stabiele productie te garanderen.

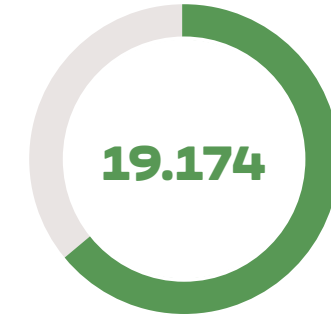
De afgelopen vijf jaar is het aantal FTE's relatief stabiel, zij het met een verschuiving van de Europese kernlanden naar de internationale markten, met name de MENA-regio. Dit ondersteunt Arla's strategische plan om het aandeel van de activiteiten buiten Europa uit te breiden, aangezien dat betere groeivoorzichten biedt.

Voltijdequivalenten uitgesplitst naar type werknemer, 2020



■ Arbeiders 64%
■ Bedienden 36%

Voltijdequivalenten uitgesplitst naar type werknemer, 2019



■ Arbeiders 64%
■ Bedienden 36%

ESG Tabel 2.1 Voltijdequivalenten

	2020	2019	2018	2017	2016
Denemarken	7.350	7.258	7.264	7.069	6.956
Verenigd Koninkrijk	3.761	3.407	3.387	3.477	3.532
Zweden	3.114	2.977	3.001	3.029	3.175
Duitsland	1.632	1.681	1.759	1.809	1.780
Saudi-Arabië	970	952	965	1.009	895
Polen	529	511	463	433	425
Noord-Amerika	479	477	502	496	477
Nederland	351	339	327	320	313
Finland	336	319	325	325	321
Overige landen	1.498	1.253	1.197	1.006	891
Voltijdequivalenten	20.020	19.174	19.190	18.973	18.765



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

FTE's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een werknemer 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 voltijds werknemer, terwijl een FTE van 0,5 staat voor de helft van een volledige werkbelasting.

Het gemiddelde FTE-cijfer 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 werknemers, ongeacht of deze een vast of tijdelijk contract hebben. Werknemers met langdurig verlof, zoals zwangerschapsverlof of langdurig ziekteverlof, worden niet meegenomen.

De meeste werknemers in productie en logistiek worden geassocieerd als arbeiders, terwijl mensen in verkoop- en administratieve functies als bedienden worden geassocieerd. De verhouding tussen arbeiders en bedienden wordt berekend op basis van het aantal FTE's per 31 december.

Werknemersgegevens worden centraal behandeld in overeenstemming met de AVG. Het FTE-cijfer wordt maandelijks intern gerapporteerd. Om de gegevenskwaliteit te verbeteren, worden gegevens elk kwartaal door de verschillende rechtspersonen gevalideerd via het financiële consolidatiesysteem.

Sociale cijfers

2.2 MAN-VROUWVERHOUDING EN INTEGRATIE



Aandeel vrouwen in management is stabiel

Bij Arla geloven we dat genderdiversiteit essentieel is voor het succes van het bedrijf. 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 arbeiders, en in mindere mate ook in de bedienden groep.

Arla streeft ernaar een werkplek te creëren met een divers personeelsbestand gekenmerkt door wederzijds respect en vertrouwen, gelijke kansen te bevorderen en collega's in staat te stellen zich optimaal te ontwikkelen. Om deze kwesties op gestructureerde wijze aan te pakken hebben we beleid opgesteld op het gebied van diversiteit, integratie en anti-intimidatie; werknemers kunnen elke vorm van intimidatie melden via een platform 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. De man-vrouwverhouding in de Board of Directors staat in ESG Noot 3.1.

Man-vrouwverhouding (alle werknemers)

In 2020 bedroeg het aandeel vrouwen in FTE's 27 procent, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Ga naar pagina 40 om meer te lezen over hoe we omgaan met diversiteit.

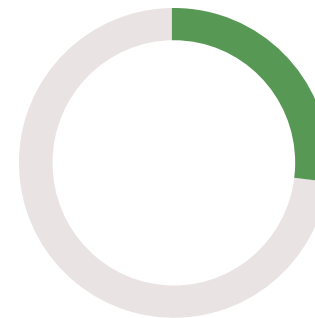
Man-vrouwverhouding (management)

26 procent van de leidinggevende functies werd vervuld door vrouwen, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

Man-vrouwverhouding (in uitvoerend managementteam)

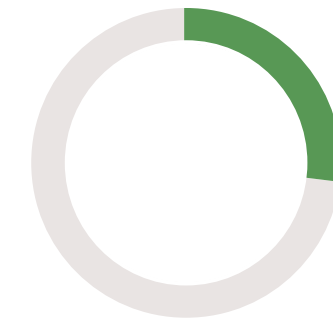
14 procent van de leden van het uitvoerend managementteam was vrouw, tegen 29 procent vorig jaar. Die daling is te wijten aan het vertrek van de vorige CFO.

Man-vrouwverhouding voor alle werknemers, 2020



■ Vrouw 27%
■ Man 73%

Man-vrouwverhouding voor alle werknemers, 2019



■ Vrouw 27%
■ Man 73%

ESG Tabel 2.2.a Man-vrouwverhouding voor alle werknemers

(alle werknemers)

	2020	2019	2018	2017	2016
Totaal aandeel vrouwen	27%	27%	27%	26%	26%

ESG Tabel 2.2.b Man-vrouwverhouding in management

(diversiteit binnen management)

	2020	2019	2018	2017	2016
Aandeel vrouwen op niveau van directeur of hoger	26%	26%	23%	22%	22%

ESG Tabel 2.2.c Man-vrouwverhouding in uitvoerend managementteam

	2020	2019	2018	2017	2016
Aandeel vrouwen in uitvoerend managementteam (EMT)	14%	29%	29%	29%	29%



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Man-vrouwverhouding (alle werknemers)

Man-vrouwverhouding wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwelijke FTE's ten opzichte van de totale FTE's. Man-vrouwverhouding is gebaseerd op FTE's per 31 december 2020. Dit cijfer omvat alle medewerkers.

Man-vrouwverhouding (management)

De man-vrouwverhouding binnen het management wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwelijke FTE's op niveau van directeur of hoger ten opzichte van de totale FTE's op niveau directeur of hoger.

Man-vrouwverhouding (in uitvoerend managementteam)

De man-vrouwverhouding binnen het management wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwen in het uitvoerend managementteam (EMT) per 31 december 2020.

Sociale cijfers

2.3 BELONINGSVERHOUDING NAAR GENDER



Verskil in salaris tussen mannen en vrouwen is afgenomen

Gelijke betaling voor dezelfde baan, ongeacht geslacht, is een basisvereiste voor elke ethische en maatschappelijk verantwoorde onderneming. Bij Arla krijgen mannen en vrouwen voor hetzelfde of gelijkwaardig werk hetzelfde salarisniveau betaald. Dit wordt gewaarborgd door goed gedefinieerde, vaste salarisschalen binnen alle functiegroepen.

Hoofddoel van de beloningsverhouding naar gender is om een gelijke behandeling tussen vrouwen en mannen te garanderen en de vertegenwoordiging van vrouwen in de bedrijfshiërarchie te laten zien. Het mediane salaris van mannen bij Arla lag in 2020 5 procent hoger dan dat van vrouwen, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

ESG Tabel 2.3 Beloningsverhouding naar gender

	2020	2019	2018
Beloningsverhouding naar gender	1,05	1,05	1,06



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De beloningsverhouding naar gender 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 beloningselementen.



Onzekerheden en schattingen

In de ESG-rapportagerichtlijnen van de Deense beroepsorganisatie van accountants en Nasdaq wordt aanbevolen om het totale personeelsbestand in de vergelijking op te nemen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens publiceren we echter alleen de beloningsverhouding naar gender in de groep bedienden. Door ook cijfers voor arbeiders op te nemen, wordt de loonkloof naar schatting kleiner, omdat mannen oververtegenwoordigd zijn in deze groep.

Sociale cijfers

2.4 PERSONEELSVERLOOP



Personeelsverloop gedaald

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. Het verloop is uitgesplitst naar vrijwillig (werknemer besluit de onderneming te verlaten) en onvrijwillig vertrek (werknemer wordt ontslagen). Door deze differentiatie is het verloop ook een indicator voor talentbehoud bij Arla en voor de efficiëntie van de bedrijfsvoering.

Het personeelsverloop daalde tot 10 procent, tegenover 12 procent vorig jaar. Die ontwikkeling werd gedreven door een daling van het vrijwillig vertrek tot 6 procent, het laagste niveau in de afgelopen vijf jaar, mogelijk onder invloed van de coronacrisis. Onvrijwillig vertrek bleef met 4 procent ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

ESG Tabel 2.4 Personeelsverloop

	2020	2019	2018	2017	2016
Vrijwillig verloop	6%	8%	8%	8%	9%
Onvrijwillig verloop	4%	4%	4%	3%	5%
Totale verloop	10%	12%	12%	11%	14%



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Het personeelsverloop wordt berekend als de verhouding tussen het totaal aantal werknemers dat de onderneming verlaat en het totaal aantal werknemers in dezelfde periode. Dit cijfer verwijst naar het aantal werknemers en niet naar FTE's.

Het verloop wordt berekend voor alle werknemers 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 werknemers in vaste dienst hebben bijvoorbeeld enkele maanden na hun ontslag recht op een vergoeding).

Sociale cijfers

2.5 VOEDSELVEILIGHEID - AANTAL TERUGROEPACTIES VAN PRODUCTEN



Aantal terugroepacties van producten afgenomen

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 2020 daalde het aantal terugroepacties van 4 naar 1. 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 aangepakt ten behoeve van de veiligheid van onze consumenten, de rechtmatigheid en kwaliteit van product- en merkbescherming (zowel Arla als huismerk). De behandeling van alle openbare incidenten of terugroepingen verloopt via een gedetailleerde standaardprocedure. Productincidentmanagement wordt ook jaarlijks getest.

ESG Tabel 2.5 Terugroepacties

	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal terugroepacties	1	4	2	10	6



Grondslagen voor de financiële 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 vanuit juridisch oogpunt of voor de voedselveiligheid of 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.

Sociale cijfers

2.6 ONGEVALLLEN



Ongevallen blijven een belangrijke prioriteit

Arla heeft een complexe en lange waardeketen en een grote verscheidenheid aan banen in verschillende geografische regio's. Onze medewerkers zijn essentieel voor het succes van Arla en wij streven ernaar om alle medewerkers veilige en gezonde arbeidsomstandigheden 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 gedaald tot 5, tegen 6 vorig jaar.

ESG Tabel 2.6 Ongevallen

(per 1 miljoen werkuren)

	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal ongevallen	5	6	8	10	11



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Een ongeval wordt gedefinieerd als een plotselinge, ongeplande gebeurtenis met persoonlijk letsel, gezondheidsproblemen of schade aan of verlies van materiële vaste activa of het milieu, of verlies van zakelijke mogelijkheden tot gevolg.

Een ongeval met verlet is een arbeidsongeval waarbij een werknemer tijdens de uitvoering van werkzaamheden letsel oploopt en dat leidt tot een verzuim van één of meer dagen tijdens geplande werkdagen/ploegendiensten. Ongevallen worden alleen als ongeval met verlet beschouwd wanneer de werknemer niet in staat is zijn reguliere werkzaamheden uit te voeren, dagen vrij neemt voor herstel of tijdens de herstelperiode aangepaste werkzaamheden krijgt toegewezen.

Alle werknemers die arbeidsgerelateerd letsel of een arbeidsgerelateerde aandoening/ziekte oplopen, dienen dit ongeacht de ernst zo snel mogelijk bij hun teamleider/manager te melden. Werknemers hebben op elke locatie toegang tot een mobiele applicatie waarmee ze ongevallen snel en eenvoudig kunnen melden. Voordat de betrokken werknemer het werk verlaat, moet melding worden gedaan van het letsel. Ongevallen die na het einde van de werkdag van de betrokkene worden gemeld, worden mogelijk niet als arbeidsongeval aanvaard. Er kan echter sprake zijn van niet-gemelde ongevallen. Het aantal ongevallen wordt maandelijks gerapporteerd aan de Board of Directors en het uitvoerend managementteam.

Bestuursgegevens

3.1 MAN-VROUWVERHOUDING - BOARD OF DIRECTORS



Aandeel vrouwen is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar

Een goede man-vrouwverhouding in de Board of Directors is belangrijk, enerzijds om de vertegenwoordiging van zowel vrouwen als mannen op leidinggevend niveau te verzekeren, en anderzijds om te zorgen voor uiteenlopende perspectieven binnen het bedrijf. Het waarborgen van genderdiversiteit in de BoD is in Denemarken ook een wettelijke vereiste. De huidige Board of Directors bestaat uit vijftien melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs, waarbij alleen vertegenwoordigers van de leden worden gekozen door de Board of Representatives tijdens de algemene vergadering. Vier van deze twintig leden van de BoD zijn vrouw, wat neerkomt

op een genderverhouding van 20 procent vrouw en 80 procent man, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. In overeenstemming met artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening tellen alleen leden die door de Board of Representatives zijn gekozen mee in het cijfer van de Board of Directors. In 2020 waren twee van de vijftien melkveehouders in de BoD vrouw, wat overeenkomt met een verhouding van 13 procent vrouw en 87 procent man, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. In 2019 heeft Arla als doelstelling voor een periode van vier jaar een vertegenwoordiging van ten minste 13 procent vrouwen in de Board of Directors gesteld.

ESG Tabel 3.1 Man-vrouwverhouding in Board of Directors

	2020	2019	2018	2017	2016
Aandeel vrouwen in Board of Directors	13%	13%	13%	12%	7%



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De man-vrouwverhouding wordt berekend op basis van de leden van de Board of Directors die door de

algemene vergadering zijn gekozen, uitgezonderd werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs.

Bestuursgegevens

3.2 AANWEZIGHEID BIJ VERGADERINGEN VAN DE BOARD OF DIRECTORS



Aanwezigheid bij vergaderingen blijft hoog

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 2020 steeg de aanwezigheid bij vergaderingen van 96 procent naar 99 procent. Informatie over de leden van de BoD is te vinden op pagina 42-44.

ESG Tabel 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen van de Board

	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal vergaderingen	10	10	13	9	9
Aanwezigheid	99%	96%	99%	99%	98%



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De aanwezigheid bij vergaderingen van de Board wordt berekend als het aantal vergaderingen dat een bestuurslid heeft bijgewoond t.o.v. de totale mogelijke aanwezigheid.

De huidige Board of Directors bestaat uit drie werknemersvertegenwoordigers, twee externe adviseurs en vijftien eigenaren. Bij de berekening van de aanwezigheid bij vergaderingen worden alle twintig leden van de Board meegeteld.

Bestuursgegevens

3.3 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens (ESG) zijn gebaseerd op doorlopende maandelijkse en jaarlijkse rapportageprocedures. De geconsolideerde gegevens voldoen aan dezelfde uitgangspunten voor consolidatie als de geconsolideerde jaarrekening, tenzij ze afzonderlijk worden beschreven in het definitiegedeelte van elke ESG-noot. Alle gerapporteerde gegevens betreffen dezelfde verslagperiode als de geconsolideerde jaarrekening.

Materialiteit en reikwijdte van de rapportage

Bij de presentatie van de geconsolideerde ESG-gegevens richt het management zich op informatie die van materieel belang wordt geacht voor stakeholders of waarvan de rapportage door de relevante beroepsgroepen of autoriteiten wordt aanbevolen.

Om te bepalen wat van materieel belang is voor dit verslag, is in 2017 een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Daarbij waren consumenten, klanten, eigenaren, non-profitorganisaties en financiële instellingen in Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland betrokken. Alle groepen stakeholders werd via een enquête gevraagd hun prioriteiten te bepalen op 22 gedefinieerde aandachtsgebieden. Bovendien werd een groep non-profitorganisaties geïnterviewd om meer inzicht te krijgen in hun opvattingen en meningen. Naast het toekennen van prioriteiten aan de groepsactiviteiten werden de resultaten ook gebruikt om de communicatieprocessen te verbeteren en het rapportagebereik uit te breiden. Op basis van resultaten van de materialiteitsanalyse en het continu volgen van de voorkeuren van de consument zijn klimaat, voedselveiligheid en dierenwelzijn als voornaamste aandachtsgebieden aangemerkt. Ook recycling en afval, transparante en verantwoordelijke bedrijfsvoering zijn belangrijke aandachtspunten volgens de stakeholders van Arla. De materialiteitsanalyse is in 2020 enigszins geactualiseerd, waarbij de conclusies ongewijzigd bleven ten opzichte van de analyse van 2017.

De cijfers in het ESG-gedeelte met geconsolideerde gegevens zijn gekozen op basis van de materialiteitsanalyse en op basis van de volwassenheid, 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 normen, ondanks het feit dat de cijfers van materieel belang kunnen zijn voor stakeholders. In die gevallen zijn de noodzakelijke stappen gezet om het bijhouden en verzamelen van gegevens te verbeteren, en het plan is om de ESG-rapportage in 2021 en daarna uit te breiden.

Deze paragraaf is geïnspireerd op de beginselen en aanbevelingen van de brancheorganisatie van Deense accountants (FSR) en Nasdaq, in 2019 gepubliceerd in de brochure voor ESG-verslaggevingsregels. Waar de rijpheid en beschikbaarheid van de gegevens ontoereikend waren, zijn de aanbevolen ESG-cijfers aan deze paragraaf toegevoegd. Het plan bestaat om de komende jaren de reikwijdte van de rapportage uit te breiden om volledig aan best practices op het gebied van ESG-rapportage te voldoen.

De bovenstaande prioriteiten komen tot uitdrukking in het jaarverslag: het Management Review besteedt uitvoerig aandacht aan dierenwelzijn (pagina 35), uitgangspunten voor bestuur (pagina 38-39) en diversiteitsbeleid (pagina 40), terwijl in deze paragraaf de definities, gegevens en grondslagen worden gepresenteerd met betrekking tot Arla's broeikasgasemissies (Noot 1.1), dierenwelzijn (Noot 1.4), voedselveiligheid (Noot 2.5), afval en recycling (Noot 1.3) en diversiteit (Noot 2.2 en 2.3). Dit maakt de activiteiten van Arla transparanter en controleerbaarder.

KPI's op het gebied van milieu (Noot 1.1-1.3) omvatten 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 milieupact 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 VK, Zweden en Duitsland.

Vergelijkende cijfers

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 doel (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).

Er wordt voor elke wetenschappelijk onderbouwde doelstelling een drempelwaarde gedefinieerd:

- 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 de onderneming (zoals hierboven gedefinieerd), worden ook de historische cijfers 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. Of fouten van materieel belang zijn wordt van geval tot geval bepaald.

In overeenstemming met het aanpassingsbeleid en de wetenschappelijk onderbouwde doelstelling heeft Arla het basisniveau in 2020 herzien, voornamelijk door de overstap naar marktgeoriënteerde verslaggeving.

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT MET GECOMBINEERDE ASSURANCE

AAN DE STAKEHOLDERS VAN ARLA FOODS AMBA

Op verzoek van het management van Arla Foods Amba (hierna Arla) hebben wij een gecombineerde opdracht uitgevoerd met redelijke assurance en beperkte assurance met betrekking tot de milieu-, sociale en governance-verklaringen (hierna ESG) in het jaarverslag op pagina 121-133 voor de periode 1 januari 2020 t/m 31 december 2020.

Naar aanleiding van onze assurance-opdracht geven wij een conclusie over de vraag of de informatie in de ESG-verklaringen in het jaarverslag geen materiële onjuistheden bevat en opgesteld is in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 121-133. In de conclusie wordt een redelijke mate van assurance gegeven, met uitzondering van de scope 3-berekeningen op het niveau van de veehouderijen, die staan op pagina 122-123. Voor deze indicator wordt een beperkte assurance gegeven.

Verantwoordelijkheid van het management

Het management van Arla is verantwoordelijk voor het selecteren van de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 121-133, en voor het opstellen en de presentatie van de ESG-verklaringen in het jaarverslag in overeenstemming met de rapportagecriteria. 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 ESG-verklaring in het jaarverslag, zodat deze geen materiële onjuistheden bevat als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Het is onze verantwoordelijkheid om op basis van onze procedures en verkregen controle-informatie een conclusie te formuleren over de ESG-verklaringen van Arla in het jaarverslag.

We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale standaard inzake controleopdrachten andere dan die van een controle of review van historische financiële informatie (ISAE 3000) en aanvullende eisen onder de Deense auditwetgeving. Deze standaarden vereisen dat we onze opdracht plannen en uitvoeren om beperkte of redelijke assurance te verkrijgen over de vraag of de ESG-verklaringen in het jaarverslag in alle materiële opzichten worden gepresenteerd in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 121-133, en om een verslag uit te brengen. De aard, het tijdstip en de omvang van de gekozen procedures zijn afhankelijk van ons oordeel, met inbegrip van een beoordeling van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

We zijn onafhankelijk gebleven en bevestigen dat we hebben voldaan aan de eisen van de Gedragscode voor professionele accountants van de International Ethics Standards Board for Accountants en aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken, en dat we over de vereiste competenties en ervaring beschikken om deze assurance-opdracht uit te voeren.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab is onderworpen aan de International Standard on Quality Control (ISQC) 1 en maakt daarom gebruik van een uitgebreid kwaliteitscontrolesysteem, gedocumenteerde beleidslijnen en procedures voor de naleving van ethische voorschriften, professionele normen en toepasselijke eisen in de Deense wetgeving en andere regelgeving.

Beschrijving van de uitgevoerde procedures

In het kader van ons onderzoek hebben we de onderstaande procedures uitgevoerd:

- Interviews met de betrokken professionals binnen het bedrijf die verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsstrategie, het management en rapportage, om inzicht te krijgen in de systemen, processen en controles met betrekking tot het verzamelen en consolideren van de informatie
- Interviews met vertegenwoordigers van rapporterende zuivelproductielocaties om inzicht in en controle-informatie te verkrijgen over de gegevensverzameling, controles en het consolidatieproces op de locaties. Het doorlopen van de processen om te beoordelen of de gegevens zijn verzameld en beoordeeld zoals voorgeschreven in Arla's handboek voor het verzamelen van ESG-gegevens
- Analytisch onderzoek van door Arla verstrekte gegevens, inclusief gevoeligheidsanalyses, trendanalyses getoetst aan vorige perioden en kruisanalyses getoetst aan toepasselijke parameters
- Evaluatie van de geschiktheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van de boekhoudkundige schattingen van het management
- Steekproefsgewijs bewijs verzamelen dat de informatie in overeenstemming is met de onderliggende documentatie van Arla
- Steekproefsgewijze evaluatie van relevante interne en externe documentatie om de betrouwbaarheid van de niet-financiële informatie te bepalen
- Evalueren of de informatie in de ESG-verklaringen in het jaarverslag overeenkomt met de informatie in het jaarverslag die niet is opgenomen in de reikwijdte van onze audit

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor onze conclusie hieronder.

De voor de informatie in de reikwijdte van de redelijke assurance uitgevoerde procedures zijn robuuster dan de in verband met de beperkte assurance uitgevoerde procedures, en verschaffen daarom een hogere assurance dan bij een beperkte assurance-opdracht. Daarom is de conclusie op basis van onze beperkte assurance-procedures niet van hetzelfde betrouwbaarheidsniveau als de conclusie van onze redelijke assuranceprocedures. Aangezien dit een gecombineerde opdracht betreft, worden onze conclusies met betrekking tot redelijke assurance en beperkte assurance hieronder afzonderlijk gepresenteerd.

Conclusie

Naar onze mening is de informatie in de ESG-verklaringen van Arla in het jaarverslag voor de periode van 1 januari 2020 t/m 31 december 2020 waarop onze redelijke assuranceprocedures van toepassing zijn geweest, in alle materiële opzichten opgesteld in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 121-133.

Op basis van de door ons uitgevoerde beperkte assuranceprocedures is niets onder onze aandacht gekomen dat ons doet aannemen dat de ESG-verklaringen van Arla in het jaarverslag voor de periode van 1 januari t/m 31 december 2020 waarop onze beperkte assuranceprocedures van toepassing zijn geweest, niet in alle materiële opzichten zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 121-133.

Viby, 10 februari 2021
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen Door de staat geautoriseerd Onafhankelijk Accountant MNE nr. 24687	Carina Ohm Associate Partner Hoofd klimaatverandering en duurzaamheidsdiensten
---	---

TERMENLIJST

Aandeel Global industry sales is een maat voor het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie, evenals via industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Arlagården® is de naam van ons kwaliteitsgarantieprogramma.

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.

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.

Capaciteitskosten worden gedefinieerd als de kosten van de algemene bedrijfsvoering en omvatten personeelskosten, onderhouds-, energie-, schoonmaak-, IT-, reis- en advieskosten enz.

CAPEX is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

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 sociale-mediaplatforms liken of erop reageren.

Digitale betrokkenheid wordt gedefinieerd als het aantal interacties dat consumenten hebben via digitale kanalen. De interactie wordt op verschillende manieren gemeten, bijvoorbeeld een video langer dan 10 seconden bekijken op alle mediakanalen, een webpagina bezoeken, reageren, liken of delen op onze sociale-mediakanalen.

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 totale omzet.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

Eiwitsegment met toegevoegde waarde bevat producten met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80 procent.

EMEA is het acroniem van Europa, Midden-Oosten en Afrika.

FMCG is de afkorting van fast-moving consumer goods (veel verkochte consumentengoederen).

FTE is de afkorting van full-time equivalents (voltijdequivalenten). FTE's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een werknemer 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 voltijds functies. Een FTE van 1,0 komt overeen met een voltijds werknemer, terwijl een FTE van 0,5 staat voor de helft van een volledige werkbelasting.

Fusies en acquisities, ook wel fusies en overnames.

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 beheren van de uitstoot van activiteiten in de particuliere en openbare sector, waardeketens, door producten, steden en beleid.

Huismerken verwijzen naar detailhandelsmerken die eigendom zijn van retailers, maar die door Arla worden geproduceerd op basis van productieovereenkomsten.

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.

Koolstofopslag verwijst naar een natuurlijk of kunstmatig proces waarbij kooldioxide uit de atmosfeer wordt verwijderd en in vaste of vloeibare vorm wordt vastgehouden.

Lactalbumin, ook wel bekend als 'wei-eiwitten', is het albumine in melk dat wordt verkregen uit wei.

TERMENLIJST (VERVOLG)

Maaltijdpakketten zijn een bedrijfsmodel met een abonnementsdienst voor foodservice waarbij een bedrijf klanten voorverpakte en soms gedeeltelijk bereide voedsel ingrediënten en recepten verstuurt om zelfgemaakte maaltijden te bereiden.

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kg van eigenaren en contractanten.

MENA is het acroniem van Midden-Oosten/ Noord-Afrika.

Merkaandeel meet de omzet van strategische merken als percentage van de totale omzet en wordt gedefinieerd als de omzet van strategische merkproducten in verhouding tot de totale omzet.

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten en liquide middelen, en andere rentedragende activa.

Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen worden gedefinieerd als de kortlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, liquide middelen en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat vastzit in voorraden en 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 melk van de eigenaren.

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.

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merken die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs. Er wordt in dit verslag ook wel naar verwezen als groei volume merkproducten.

Overige ondersteunde merken zijn andere merken dan Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® en zuivel dranken onder merknaam die bijdragen aan een volumegedreven omzetgroei van strategische merkproducten.

De **prestatieprijs** voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruitbetaalde melkprijs plus nettowinst gedeeld door de totale inname van melk van eigenaren. Hij meet de toegevoegde waarde per kilo melk van eigenaren, inclusief ingehouden winsten en aanvullende betalingen.

QEHS staat voor Quality, Environmental, Health & Safety (kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid). Dit is de afdeling binnen Arla's toeleveringsketen die de kwaliteit en veiligheid van de productie bewaakt.

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 doelbereik van Arla voor de schuldenlast op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

SEA is het acroniem van South-East Asia (Zuidoost-Azië).

SMP is het acroniem van magere melkpoeder.

Strategische merken zijn gedefinieerd als producten verkocht onder wereldwijde merken als Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck®.

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 EUR, devalueren zij ook ten opzichte van de EUR). Typische voorbeelden hiervan zijn valuta's in de MENA-regio en de Chinese yuan.

Volumegedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

Voor onderweg verwijst naar voedsel dat onderweg wordt genuttigd, en naar verpakkingsoplossingen die deze trend in de voedselconsumptie ondersteunen.

De **vooruitbetaalde melkprijs** beschrijft de contante betaling die de eigenaren ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

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.

Winstdeelname wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de winst voor de periode die aan eigenaren van Arla Foods is toegewezen en de totale omzet.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid: het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

WMP is de afkorting van volle melkpoeder.

Projectmanagement: Externe bedrijfsverslaggeving, Arla. Ontwerp en productie: We Love People. Vertaling: Semantix. Foto's: Hans-Henrik Hoeg en Arla. Dit jaarverslag verschijnt in het Engels, Deens, Zweeds, Duits, Frans en Nederlands. Alleen de originele Engelse tekst is juridisch bindend. De vertaling is gemaakt voor praktische doeleinden.

ONDERNEMINGS- AGENDA 2021

Financiële verslagen en belangrijke gebeurtenissen

24-25 FEBRUARI

Bijeenkomst Board of Representatives

25 FEBRUARI

Publicatie van het geconsolideerd jaarverslag over 2020

27 MEI

Bijeenkomst Board of Representatives

26 AUGUSTUS

Publicatie van de geconsolideerde halfjaarresultaten over 2021

5-6 OKTOBER

Bijeenkomst Board of Representatives



Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken
CVR-nr.: 25 31 37 63

Telefoon: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Nederland B.V.
Gildenstraat 30
3861 RG Nijkerk
Nederland

Telefoon: +31 3324 76222
E-mail arla@arla.nl

www.arla.nl