

VÆRDISKABELSE I ET HELT USÆDVANLIGT ÅR



KONSOLIDERET
ÅRSRAPPORT

2020



VISION

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



INDHOLDSFORTEGNELSE

LEDELSESBERETNING

- 03 2020 i korte træk
- 04 Beretning fra bestyrelsesformanden og CEO
- 05 Beretning fra bestyrelsesformanden: Et travlt og udfordrende år
- 06 Beretning fra CEO: Værdiskabelse i et helt usædvanligt år
- 07 Højdepunkter
- 10 Femårsoversigt

VORES STRATEGI

- 12 Forretningsmodel
- 13 Good Growth 2020-strategi
- 16 Effektivitetsforbedringer med Calcium-programmet
- 18 Vi tror på forandring: Vigtige trends og strategiske tiltag
- 20 Håndtering af Brexit
- 21 Essentielle prioriteter for 2020

VORES BRANDS OG FORRETNINGSOMRÅDER

- 23 Brands
- 25 Europa
- 27 International
- 29 Arla Foods Ingredients
- 30 Global Industry Sales

VORES ANSVAR

- 32 Bæredygtighedsstrategi
- 33 Miljøambition
- 34 Klimatjek på gårdene
- 35 Fremme af bedre dyrevelfærd
- 36 International mejeriudvikling

VORES LEDELSE

- 38 Rammerne for vores selskabsledelse
- 40 Mangfoldighed og inklusion
- 42 Bestyrelse
- 45 Koncernledelse
- 47 Aflønning af ledelsen
- 48 Ansvarlig og gennemsigtig skattepraksis
- 49 Risiko- og compliance-styring

VORES RESULTATER

- 56 Markedsoverblik
- 57 Vores resultater
- 61 Finansielle forventninger

VORES KONCERNREGNSKAB

- 63 Primære opgørelser
- 73 Noter

VORES ESG-NØGLETAL (MILJØDATA, SOCIALE DATA OG LEDELSESDATA)

- 120 Primære opgørelser
- 123 Noter
- 135 Ordliste
- 137 Koncernkalender

2020 I KORTE TRÆK

FINANSIELLE RESULTATER

Omsætning

10,6

(milliarder EUR)



Mål for 2020: 10,4-10,8 milliarder

Arlaindtjening

36,9

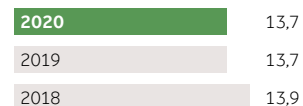
(EUR-cent/kg)



Mælkemængde

13,7

(milliarder kg)



Resultatandel*

3,2%

(af omsætningen)



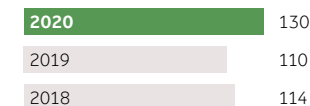
Mål for 2020: 2,8-3,2%

OMKOSTNINGER OG LIKVIDE BEHOLDNINGER



130

(millioner EUR)



Mål for 2020: 75-100 millioner EUR

Gearing

2,7



Mål for 2020: 2,8-3,4

KVALITETEN AF VORES FORRETNING

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

7,7%



Mål for 2020: 2-4%

Brand-andel

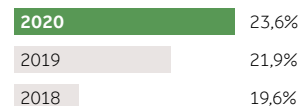
48,9%



Mål for 2020: ≥ 45%

International andel**

23,6%



Mål for 2020: ≥ 23%

KLIMAPÅVIRKNING

Reducerede CO₂e-udledning, scope 1 og 2

24%

Baseline: 2015

SBTI-mål for 2030: 30%

Reducerede CO₂e-udledning, scope 3, pr. kg mælk og valle


7%

Baseline: 2015

SBTI-mål for 2030: 30%



VÆRDISKABELSE I ET HELT USÆDVANLIGT ÅR

A photograph of three men standing in a barn. The man on the left is wearing a dark jacket over a green sweater and jeans. The man in the middle is wearing a dark quilted jacket and glasses. The man on the right is wearing a dark jacket and glasses. They are all looking towards the right. In the background, there are cows in a stall. The lighting is warm and indoor.

Bestyrelsesformand Jan Toft Nørgaard og CEO Peder Tuborgh på besøg hos andelshaver Lars Mågård Pedersen på hans gård i Gjerlev.

ET TRAVLT OG UDFORDRENDE ÅR

Et travlt og udfordrende år

2020 vil blive husket som et af de mest udfordrende år i nyere tid, og Covid-19 påvirker fortsat vores dagligdag og arbejdsvilkår. Opretholdelse af fødevareforsyningen har været et vigtigt krav for alle regeringer, og som andelshavere i et globalt selskab har vi grund til at være rigtig stolte over vores håndtering af udfordringerne i forbindelse med den ødelæggende pandemi.

Med en stor indsats fra alle i Arla, både andelshavere, medarbejdere og ledelsen, har vi formået at fastholde fokus på vores kernemål om at producere og levere sunde og næringsrige mejeriprodukter til vores kunder og forbrugerne, hvilket er en enestående præstation. Samtidig har vi som landmænd fortsat vores fælles indsats for bæredygtighed med den skelsættende indførelse af Klimatjek på alle Arla-gårde og udrulningen af vores opdaterede Arlagården® program.

Stærke forretningsmæssige resultater

Vi gik ind i 2020 med et positivt salgsmomentum understøttet af en stærk finansiel position. Selv om Covid-19-pandemien har været hård ved Arla i foodservice-sektoren og på de globale råvaremarkeder, leverede vores detailforretning og stærke brands sammen med transformations- og effektiviseringsprogrammet Calcium økonomiske resultater, som overgik forventningerne.

I et andelsselskab bør stærke resultater komme ejerne direkte til gode. Bestyrelsen har således stillet forslag til repræsentantskabet om en efterbetaling på 1,75 EUR-cent pr. kilo mælk, hvilket er 0,75 EUR-cent/kg mere end vedtaget i konsolideringspolitikken.



“ VORES STÆRKE ANDELSÅND ER BLEVET UDFORDRET I LØBET AF DETTE USÆDVANLIGE ÅR. ”

Konkurrencedygtig mælkepris

Arlas forudbetalte mælkepris har været på et konkurrencedygtigt og relativt stabilt niveau i hele 2020. Arlaintjeningen var ved årets udgang på 36,9 EUR-cent pr. kilo, hvilket understreger vores indsats for at opnå en mere konkurrencedygtig mælkepris. Når det er sagt, anerkender vi som bestyrelse fuldt ud, at mange landmænd står over for højere produktionsomkostninger og yderligere krav. Det er en udfordring, som gælder for hele den europæiske mejeribranche, og som kræver indsatser på tværs af branchen og den brede interessentgruppe.

Bæredygtighed

Som andelshavere har vi ydet en stor indsats for at nå vigtige milepæle på vores rejse mod en endnu mere bæredygtig mælkeproduktion, og som andelsselskab har vi skabt stærke resultater. Vi har opdateret og gennemført vores to store programmer: Arlagården® og globale Klimatjek. Det gør det muligt for os at opbygge et af verdens største eksternt verificerede sæt af klimadata for mælkeproduktion, så vi kan skabe et solidt fundament for benchmarking, videndeling og forskning på tværs af mejeribranchen. Med denne indsats vil Arla kunne vise vejen mod en bæredygtig fremtid for mælkeproduktion.

Nye måder at arbejde på i vores demokrati

Som andelshavere har vi altid sat pris på fysiske møder, hvor vi har kunnet drøfte relevante emner og udfordre hinanden og vores driftsmetoder. Covid-19-restriktioner har udfordret denne demokratiske tilgang, og vi har været nødt til at afholde vores regelmæssige møder via digitale platforme. Det var nyt for mange af os, men vi har i bedste andelsstil formået at håndtere udfordringen, indtil vi igen kan mødes under mere normale omstændigheder.

Fremtidsudsigter

Bestyrelsen vil i det kommende år arbejde intensivt med vores nye forretningsstrategi og definere en fremtidsorienteret andelsstruktur, som imødekommer kundernes og forbrugernes skiftende krav. Vi skal hele tiden tilpasse os forandringer og fremtidige behov og samtidig holde fast i den stærke kerne, som andelskonceptet giver os. Frihandelsaftalen mellem Storbritannien og EU var en stor lettelse, og vi ser positivt på fremtiden for vores britiske forretning.

Jan Toft Nørgaard

Bestyrelsesformand

Arlaintjening

36,9

(EUR-cent/kg)

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

VÆRDISKABELSE I ET HELT USÆDVANLIGT ÅR

Et helt usædvanligt år

2020 blev defineret af Covid-19, som vendte op og ned på forbrugeradfærd, forretningsplaner og politiske dagsordener, i takt med at virusset spredte sig over hele verden. Til trods for udfordringer både på arbejdet og på hjemmefronten lykkedes det Arlas landmænd og medarbejdere at opretholde en uafbrudt forsyning af mejeriprodukter til forbrugerne uden at gå på kompromis med sikkerheden.

Pandemien ramte den globale mejeribranche hårdt, ikke mindst med de mange nedlukninger i foodservice-sektoren og faldende globale markedspriser. Vi oplevede en delvis bedring i anden halvdel af året, men priserne er endnu ikke tilbage på det samme niveau som før pandemien. Trods dette og en svagere dollar, leverede vi i en Arla-indtjening, som var relativt stærk i forhold til volatiliteten i mejeribranchen.

Solide resultater

Vores resultater kan tilskrives smidigheden i vores organisation, alsidigheden og kvaliteten af vores forretning og solide effektivitetsforbedringer med transformationsprogrammet Calcium.

Kvaliteten af vores brands og evnen til at flytte flere produkter ind i en detailsektor i eksplosiv vækst sikrede os en usædvanlig stærk vækst for vores brands på 7,7 procent. AFI klarede sig også godt drevet af øget efterspørgsel efter valleproteiner til produkter til børneernæring og medicinsk ernæring.

Calcium sikrede besparelser på 130 millioner EUR, særligt som følge af effektivitetsforbedringer i Supply Chain, optimerede markedsføringsomkostninger og lavere omkostninger på grund af de mange medarbejdere, som arbejdede hjemmefra. Vi har haft

en samlet nettobesparelse på 354 millioner EUR siden 2018 og er godt på vej til at nå vores mål om 400 millioner EUR i 2021.

Den styrkede forretning afspejles i Arla-indtjeningen, som blev på 36,9 EUR-cent/kg mod 36,6 EUR-cent/kg i 2019. Vores nettoresultat endte på 3,2 procent med en finansiell gearing på 2,7, så bestyrelsen kunne stille forslag til repræsentantskabet om en efterbetaling på 1,75 EUR-cent pr. kilo mælk, hvilket er 0,75 EUR-cent/kg mere end i de foregående år.

“VI HAR FORMÅET AT AGERE SMIDIGT OG EFFEKTIVT I EN TID MED EKSTREM STOR USIKKERHED UNDER COVID-19.”

Bæredygtige tiltag

I 2020 gennemførte vi yderligere bæredygtigheds-tiltag i hele værdikæden med mere bæredygtig emballage, vedvarende energi på flere mejerier, flere biogasdrevne lastbiler og lancering af en klimaneutral økologisk mælk.

Det mest markante resultat er, at 93 procent af vores ejere har ydet en stor indsats med at gennemføre vores globale Klimatjek, mens 100 procent har implementeret Arlagården®. Arlas landmænd er blandt verdens mest klimateffektive, og de yder en målrettet indsats for at skabe løbende fremdrift for vores klima- og bæredygtighedsambitioner.



Forventninger til 2021

2021 bliver endnu et udfordrende år med fortsatte eftervirkninger af Covid-19-pandemien og dens konsekvenser for den globale økonomi og folks individuelle økonomi. Vi forventer at skabe vækst, selv om det ikke bliver i samme omfang, som vi har set det i 2020.

Frihandelsaftalen mellem EU og Storbritannien, som blev annonceret lige inden årets udgang, er rigtig gode nyheder. Brexit medfører visse hindringer, der ikke handler om told, men vi er godt rustet til at håndtere de nye procedurer og fokuserer på at minimere ekstraomkostningerne.

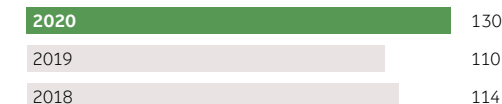
2021 bliver også året, hvor vi præsenterer en ny strategi, som afløser Good Growth 2020, der har forbedret kvaliteten af Arlas forretning og gjort den mere robust de seneste fem år. Vores styrkede position gør vores andelsmejeri til et trygt hjemsted for vores landmænd i de usikre tider, der venter.

Peder Tuborgh
CEO



130

(millioner EUR)



HØJDEPUNKTER

Takket være vedholdenhed og engagement fra vores andelshavere og medarbejdere, et tæt samarbejde med kunderne og vores alsidige og robuste forretning lykkedes det os at fortsætte den bæredygtige vækst og hurtigt tilpasse os til den nye virkelighed med Covid-19. Vi skabte vækst for vores brands på de fleste markeder, indførte Klimatjek på gårdene og begyndte at producere plantebaserede produkter. Samtidig videreførte vi transformations- og effektiviseringsprogrammet Calcium og opretholdt en uafbrudt forsyning af produkter på alle vores markeder.

HURTIG TILPASNING TIL NYE BEHOV

Usædvanlige omstændigheder kræver usædvanlige løsninger. Mens detailhandlen oplevede stigende efterspørgsel, fordi forbrugerne lavede mad og spiste hjemme under pandemien, var vores foodservice-forretning kraftigt påvirket af nedlukningen i hotel- og restaurationsbranchen. Et effektivt samarbejde på tværs af funktioner gjorde det muligt hurtigt at flytte produkter fra foodservice til detailhandel og styrke vores digitale markedsføring og e-handelsfokus. Det skyldes vores store smidighed både i forhold til produktion og markeder samt vores organisations store robusthed understøttet af et stærkt samarbejde med vores kunder og forretningspartnere.



ARLAS MEDARBEJDERE YDEDE EN EKSTRA STOR INDSATS

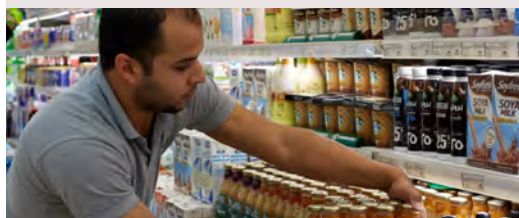
Medarbejdere i hele virksomheden har siden starten på pandemien ydet en stor indsats for at opretholde en uafbrudt forsyning af produkter til forbrugere over hele verden. Der blev ydet en massiv indsats for at tilpasse ruter, omfordele mælken og tilpasse produktionen for at imødekomme det stigende hjemmeforbrug. Der blev indkøbt store ekstra mængder ingredienser og emballagemateriale på meget kort tid, og Logistik ydede en fantastisk indsats med at levere produkter til butikkerne trods ændrede leveringsplaner og -tidspunkter. Produktionskapaciteten på nogle af vores anlæg har stået deres prøve, ikke mindst på mejeriet i Holstebro, hvor der på en enkelt uge blev pakket ikke mindre end 86 lastbiler med Lurpak® produkter til det britiske marked.



ARLAS ANDELSHAVERE HOLDT PRODUKTIONEN I GANG

Arlas andelshavere var som alle andre udfordrede med at skabe balance mellem arbejde og fritid under nedlukningerne, hvor hjemmeundervisning af børn, beskyttelse af medarbejdernes sikkerhed og nye måder at være i kontakt med eksterne samarbejdspartnere på krævede ekstra ressourcer.

Trods omstændighederne lykkedes det vores andelshavere at opretholde en uafbrudt mælkeproduktion og samtidig implementere sikkerhedsforanstaltninger for de ansatte på gårdene. Andelshaverne formåede også at løfte udfordringen med at bevare andelsdemokratiet ved at skifte til onlinemøder under pandemien.



HØJDEPUNKTER (FORTSAT)

VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER PÅ DE FLESTE MARKEDER

Væksten for vores brands blev styrket på næsten alle markeder i 2020. Forbrugeren begyndte i stor stil at spise hjemme og selv stå for madlavning og bagning, og det havde en positiv effekt på især Lurpak®, som øgede salget med 14,6 procent efter et rekordår i 2019, men også Arla® brandet og Puck® leverede en solid vækst på henholdsvis 3,0 og 11,7 procent. Tidlige bekymringer om færre oplagte lejligheder til at indtage Starbucks™ på farten blev gjort til skamme med tocifret vækst på kernemarkederne i Europa og Mellemøsten og Nordafrika. Castello® styrkede sine digitale kampagner og nåede ud til mere end tre gange så mange forbrugere i 2020.

📄 Læs mere på side 23-24.



FORTSAT BÆREDYGTIGHEDS-INDSATS PÅ GÅRDENE

Vi har opretholdt driften under pandemien og samtidig videreført planlagte bæredygtigheds-tiltag på gårdene i samarbejde med vores andelshavere. Med den opdaterede version af vores omfattende Arlagården® program gjorde vi det obligatorisk for landmændene at vurdere deres besætninger og faciliteter hver tredje måned. Samtidig lancerede vi det

første tvær-europæiske og incitament-drevne Klimatjek-program. 93 procent af vores landmænd har indsendt klimadata, og vi er nu i gang med at opbygge et af verdens største sæt af eksternt verificerede klimadata for mælkeproduktion som led i vores ambitiøse mål om 30 procent lavere CO₂e-emissioner i 2030 og klimaneutralitet i 2050.

📄 Læs mere på side 33-34.



FOKUSEREDE BÆREDYGTIGHEDSTILTAG FOR ARLA® BRANDET

Vi arbejder hele tiden på at gøre Arla® brandet mere bæredygtigt. Vi har præsenteret nye konkrete initiativer på alle kernemarkeder og understøttet dem med bæredygtighedskampagner for Arla® brandet. Blandt aktiviteterne kan nævnes flere nye emballageløsninger, herunder en 100 procent genanvendelig skyrspand, som har 40 procent mindre plast og udleder 30 procent mindre CO₂. Vi har også introduceret CO₂-kompenseret økologisk mælk i Danmark efter en lignende lancering i Sverige sidste år. Vi har et fortsat stærkt fokus på dyrevelfærd, og vores Arla® 24-mælk i Danmark opnåede to ud af tre hjerter i Fødevarstyrelsens dyrevelfærdsmærke.

📄 Læs mere på side 23.



HØJDEPUNKTER (FORTSAT)

CALCIUM FORTSATTE MED AT LEVERE STÆRKE RESULTATER

Til trods for de mange omvæltninger, som Covid-19 forårsagede overalt i organisationen, leverede vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium stadig resultater, som overgik forventningerne, med besparelser på 130 millioner EUR. Besparelserne kom især fra, effektivitetsforbedringer i Supply Chain, optimerede markedsføringsomkostninger og lavere omkostninger på grund af de mange medarbejdere, som arbejdede hjemmefra. Programmet har på tre år skabt en samlet besparelse på 354 millioner EUR, så vi nu er tæt på målet om 400 millioner EUR i 2021.

📄 Læs mere på side 16-17.

alcium



STÆRKE RESULTATER FOR VORES KRAFT® BRAND

Kraft® brandet, som vi fik ret til at producere, markedsføre og distribuere i Mellemøsten og Nordafrika sidste år via en licensaftale, er kommet godt fra start og har leveret en vækst på svimlende 153 procent, hvilket er bedre end forventet. Vores professionelle

brandteam fik Kraft® brandet til at blomstre under ramadanen, og et stigende privatforbrug af mejeriprodukter under Covid-19-pandemien styrkede væksten yderligere.

📄 Læs mere på side 24.



VI GIK IND I DET PLANTEBASEREDE MARKED

Arla lancerede et nyt sortiment af plantebaserede drikke under brandet JÖRD for at imødekomme behovet blandt et stigende antal forbrugere, som efterspørger flere plantebaserede fødevarer. Sortimentet blev lanceret i maj og vil i første omgang omfatte tre varianter med ingredienser fra den nordiske natur: havre, byg og hamp. JÖRD blev lanceret på det danske og det britiske marked i 2020, og Sverige følger efter i tredje kvartal af 2021.

FEMÅRSOVERSIGT

NØGLETAL	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Arlaindtjening (EUR-cent)					
EUR-cent/kg ejermælk	36,9	36,6	36,4	38,1	30,9
Resultatopgørelse (mEUR)					
Omsætning	10.644	10.527	10.425	10.338	9.567
EBITDA	909	837	767	738	839
EBIT	458	406	404	385	505
Finansielle poster, netto	-72	-59	-62	-64	-107
Årets resultat	352	323	301	299	356
Årets resultatdisponering (mEUR)					
Individuel kapital	41	61	0	38	30
Kollektiv kapital	81	123	0	120	193
Efterbetaling	223	127	290	127	124
Balance (mEUR)					
Aktiver i alt	7.331	7.106	6.635	6.442	6.382
Langfristede aktiver	4.413	4.243	3.697	3.550	3.714
Kortfristede aktiver	2.918	2.863	2.938	2.871	2.668
Egenkapital	2.639	2.494	2.519	2.369	2.192
Langfristede forpligtelser	2.296	2.304	1.694	1.554	1.742
Kortfristede forpligtelser	2.396	2.308	2.422	2.499	2.448
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.427	2.362	1.867	1.913	2.017
Nettoarbejdskapital	679	823	894	970	831
Pengestrømme (mEUR)					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	731	773	649	386	806
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-488	-571	-432	-219	-167
Frie pengestrømme	243	202	217	167	639
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-293	-136	-191	-155	-624
Investering i materielle aktiver	-478	-425	-383	-248	-263
Køb af virksomheder	-	-168	-51	-7	-

* Ikke tilrettet efter implementering af IFRS 16-leasingstandarden.

NØGLETAL	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Finansielle nøgletal					
Resultatandel	3,2%	3,0%	2,8%	2,8%	3,6%
EBIT-margin	4,3%	3,9%	3,9%	3,7%	5,3%
Gearing	2,7	2,8	2,4	2,6	2,4
Rentedækning	16,8	12,0	14,9	12,9	13,3
Soliditet	35%	34%	37%	36%	34%
Indvejning af rå mælk (mkg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.962	4.940	4.937	4.827	4.728
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.271	3.230	3.196	3.203	3.210
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.826	1.788	1.826	1.855	1.909
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.714	1.700	1.762	1.759	1.758
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	742	724	725	729	715
Indvejet rå mælk fra andre	1.231	1.323	1.457	1.564	1.554
Indvejet rå mælk i alt	13.746	13.705	13.903	13.937	13.874
Antal ejere					
Ejere i Sverige	2.374	2.497	2.630	2.780	2.972
Ejere i Danmark	2.357	2.436	2.593	2.675	2.877
Ejere i Tyskland	1.576	1.731	1.841	2.327	2.461
Ejere i Storbritannien	2.241	2.190	2.289	2.395	2.485
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	858	905	966	1.085	1.127
Samlet antal ejere	9.406	9.759	10.319	11.262	11.922
ESG (Environmental, Social and Governance)					
CO ₂ e, scope 1 og 2 (mkg)	751	862	946	930	940
CO ₂ e, scope 3 (mkg)	18.479	18.243	18.411	18.528	18.644
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	20.020	19.174	19.190	18.973	18.765
Bestyrelsens kønsdiversitet	20%**	20%**	13%	12%	7%

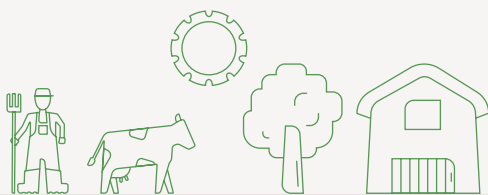
** Tallet for kønsdiversitet omfatter alle medlemmer af bestyrelsen (inklusive medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere). Kønsfordelingen for de valgte medlemmer er 13 procent kvinder og 87 procent mænd.

Yderligere oplysninger findes i koncernregnskabet (fra side 63) og i afsnittet om ESG-nøgletal (fra side 120).



VORES STRATEGI

VORES FORRETNINGSMODEL



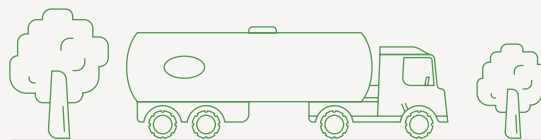
EJERE OG KØER

- Vi har **9.406** andelshavere med tilsammen mere end **1,5** millioner køer
- Vores landmænd er blandt verdens bedste til at tænke innovativt og gøre mælkeproduktionen mere effektiv og bæredygtig
- Dyrevelfærd er afgørende for vores succes, og vi stiller digitale værktøjer til rådighed for vores andelshavere, så de hele tiden kan spore, hvordan deres besætninger trives



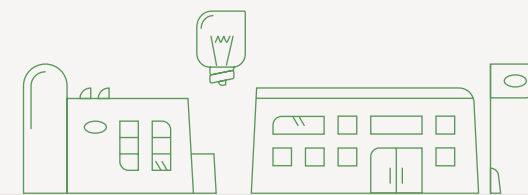
FORBRUGERE OG MADSPILD

- Vi leverer lettilgængelig ernæring til millioner af mennesker
- Det er vigtigt for os, at vores produkter belaster miljøet mindst muligt i hele produktlivscyklussen, og vi stræber hele tiden efter at reducere vores spild



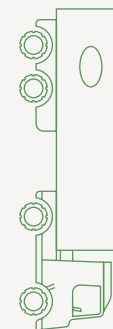
AFHENTNING AF MÆLK

- Vi afhenter årligt omkring **13,7** milliarder kilo rå mælk, primært fra vores ejere i syv lande
- Vi er i gang med at skifte til fossilfrit brændstof i vores lastbiler. Det har vi allerede gjort i den svenske del af vores forretning



PRODUKTION, EMBALLAGE OG INNOVATION

- Vi behandler mælk på vores **60** anlæg
- Vi producerer **6,8** milliarder kilo sunde og næringsrige mejeriprodukter hvert år
- Vi udvikler hele tiden ny genanvendelig emballage og reducerer vores brug af jomfruplast



KUNDER

- Vi sælger vores produkter i **153** lande
- Vi tilfører værdi til vores ejeres mælk gennem innovation, branding og markedsføring, og når produkterne sælges, kommer pengene tilbage til vores ejere som en del af mælkeprisen

I 2020 afsluttede vi vores "**Good Growth 2020**"-strategi. Med strategien har vi styrket vores konkurrenceevne og vores internationale tilstedeværelse, samtidig med at vi har forbedret kvaliteten af vores forretning strukturelt ved at flytte mængder fra private label og Global Industry Sales til vores brandede detailforretning og forretningsområdet for fødevareingredienser. Good Growth-strategien har været suppleret af vores transformations- og effektiviseringsprogram, Calcium, som blev lanceret i 2018, samt vores ambitiøse bæredygtighedsstrategi, som blev lanceret i 2019.

I løbet af vores strategiske rejse har vi oplevet hidtil usete eksterne påvirkninger, herunder Brexit-afstemningen i 2016, volatilitet i råvarepriserne og senest Covid-19-pandemien i 2020.

Vi vil i løbet af 2021 bygge videre på de positive resultater fra Good Growth 2020, transformations- og effektiviseringsprogrammet Calcium og vores bæredygtighedsstrategi, men også på de nye trends og erfaringer fra de seneste eksterne begivenheder. Ved udgangen af 2021 lancerer vi en ny koncernstrategi for de kommende år.

GOOD GROWTH 2020-STRATEGIEN LEVEREDE STÆRKE RESULTATER

VORES VISION

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

VORES MISSION

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

EXCELLERE

inden for 8 kategorier

FOKUSERE

på 6 regioner

VINDE

som ONE Arla



VORES STRATEGI-ACCELERATOR

Omkostningsbesparelser på mere end 400 millioner EUR inden 2021.

VORES BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGI

Stærkere jord

Et bedre miljø for kommende generationer.

Stærkere mennesker

Nemmere adgang til sunde mejeriprodukter og inspiration til gode madvaner.

VORES GOOD GROWTH-IDENTITET

Sund, naturlig, ansvarlig og kooperativ vækst.

VIGTIGSTE RESULTATER

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands*

4,6%

Baseline 2015: 1-2%

2015-2020 CAGR
Mål: 3%

Brand-andel

48,9%

Baseline 2015: 42%

Mål for 2020: > 45%

International andel**

23,6%

Baseline 2015: 17%

Mål for 2020: ~ 23%

Calcium-besparelser

354

 mEUR

Baseline 2015: 0 mEUR

Mål for 2021: 400 mEUR



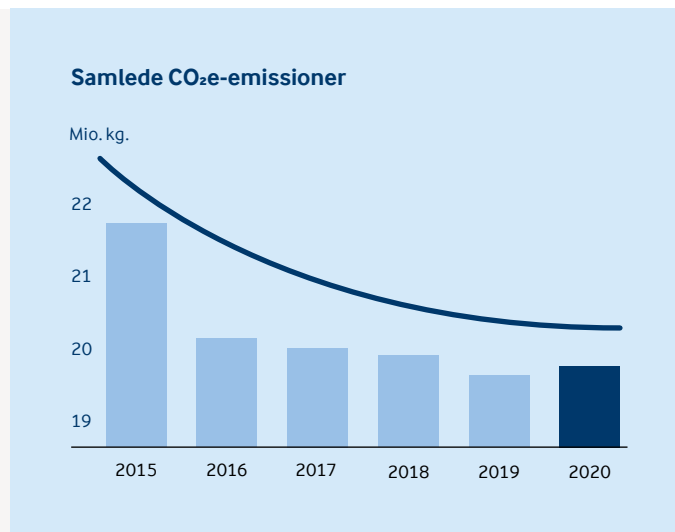
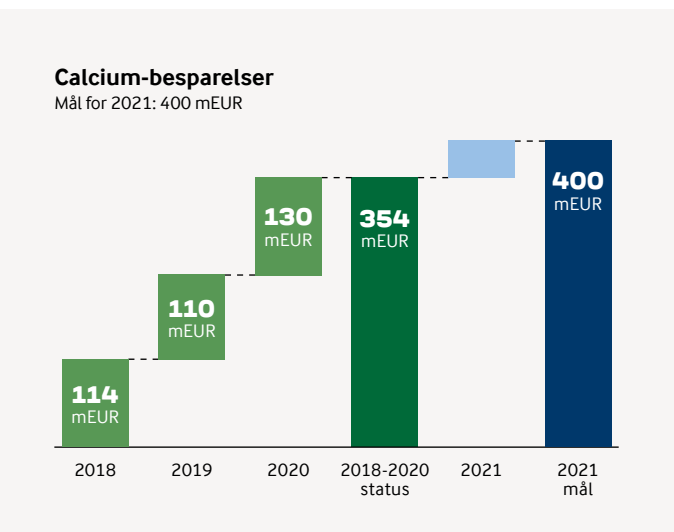
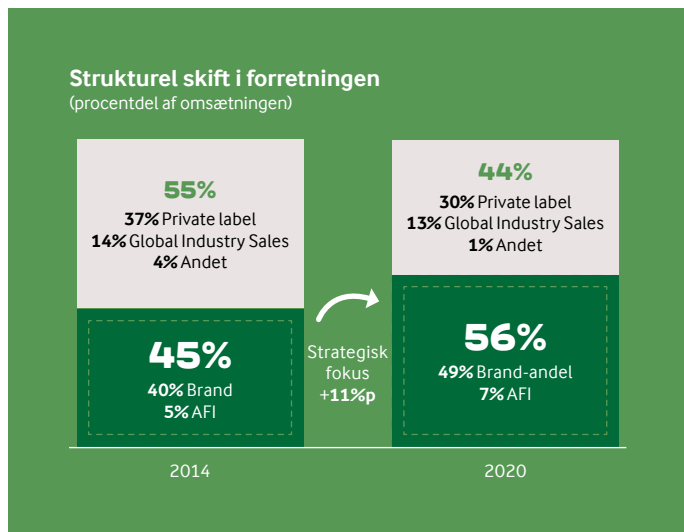
OPSUMMERING AF GOOD GROWTH 2020

Til trods for Covid-19 og andre hidtil usete eksterne påvirkninger igennem hele strategiperioden leverede vores Good Growth 2020-strategi resultater, som overgik forventningerne for alle fire KPI'er, og blev yderligere styrket af vores ambitiøse bæredygtighedsstrategi.

Vi har indarbejdet trends og erfaringer fra de omvæltninger, som Covid-19 har forårsaget, i vores forretningsplan for 2021, og vi vil bygge videre på de stærke resultater, vi har opnået med Good Growth 2020-strategien, Calcium og vores bæredygtighedsstrategi.

Ved udgangen af 2021 lancerer vi en ny strategi for de kommende år.

GOOD GROWTH 2020-STRATEGIEN FORBEDREDE KVALITETEN AF VORES FORRETNING



ET STÆRKERE ARLA FOODS

Good Growth 2020-strategien har forbedret kvaliteten af vores forretning mærkbart. Den vigtigste værdiskabende driver har været et skift i mængder fra private label og Global Industry Sales til brandede produkter i vores detailforretning og værdiforædlede produkter i Arla Foods Ingredients. Effekten er blevet styrket yderligere gennem opkøb i Bahrain og Storbritannien samt udvidelse af vores strategiske samarbejde med Starbucks. Det strukturelle skift på 11 procentpoint har i høj grad bidraget til at forbedre selskabets samlede værdiskabelse. Vi har desuden forbedret vores internationale andel og øget den internationale andel med 7 procentpoint og dermed styrket vores position i vigtige vækstområder.

GLOBAL TRANSFORMATIONSREJSE

Strategien leverede resultater, som overgik vores forventninger til trods for uventede eksterne påvirkninger, herunder devaluering af særligt det britiske pund og den svenske krone, eksportsanktioner på europæiske produkter i Rusland, mindre indvejning af ejermælk end forventet og ikke mindst ustabile fedt- og proteinpriser.

Som en reaktion på de uforudsete eksterne konsekvenser for forretningen lancerede vi vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium i 2018. Programmet har bidraget med betydelige besparelser og har forbedret vores omkostningsstruktur og styrket vores fremtidige konkurrenceevne, hvilket kan ses af ArlaIndtjeningen.

INDSATS FOR EN BÆREDYGTIG FREMTID

Arla ønsker at være en del af løsningen på verdens mest presserende spørgsmål. I 2019 lancerede vi vores nye bæredygtighedsstrategi "Stærkere jord – Stærkere mennesker", som fokuserer på at forbedre miljøet for fremtidige generationer, øge adgangen til sunde og næringsrige mejeriprodukter og inspirere til gode madvaner.

For at fremskynde vores miljøambitioner har vi opstillet et mål om at reducere udledningen af drivhusgasser med 30 procent i løbet af de næste ti år og arbejde hen imod at blive klimaneutral inden 2050. Vi har allerede gjort gode fremskridt og reduceret vores CO₂e-emissioner (scope 1 og 2) fra driften med 24 procent sammenlignet med 2015.

EFFEKTIVITETSFORBEDRINGER MED CALCIUM-PROGRAMMET



I 2018 lancerede vi transformations- og effektiviseringsprogrammet Calcium for at accelerere vores strategi og transformere vores arbejdsmetoder, omkostninger og investeringer. Calcium fortsatte med at skabe effektiviseringer i 2020 og frigøre midler, som vi kan geninvestere i vores vækst. Programmet har leveret besparelser på i alt 354 millioner EUR indtil nu.

Fortsatte besparelser under Covid-19

Vi er kommet langt på vores Calcium-rejse og fortsætter med at levere besparelser i et godt tempo. Vi har samtidig skabt vækst for brandede produkter, foretaget investeringer i fremtiden og gjort Calcium til en mere integreret del af vores forretning. Til trods for de usædvanlige omstændigheder i 2020 leverede Calcium-programmet resultater, som overgik forventningerne, med besparelser på

130 millioner EUR, særligt som følge af effektivitetsforbedringer i Supply Chain, optimerede markedsføringsomkostninger og lavere omkostninger på grund af de mange medarbejdere, som arbejdede hjemmefra. Programmet har på tre år skabt samlede besparelser på 354 millioner EUR, så vi nu er tæt på målet om 400 millioner EUR i 2021. Nettoeffekten på vores omkostningsgrundlag var lavere på grund af geninvestering og engangsposter for året*.

ROBUST OG EFFEKTIV SUPPLY CHAIN

Vores Supply Chain har været meget robust i 2020 og samtidig effektiv i forhold til driften. Trods de mange udsving forårsaget af Covid-19 leverede vores Supply Chain den bedste nettoproduktivitet til dato og dermed også stærke Calcium-besparelser. Stor fleksibilitet, omstillingsparathed og stærkt samarbejde gjorde det muligt for os at opretholde et højt serviceniveau i forhold til kunderne og samtidig passe på vores medarbejdere.

SUCCEFULD INTRODUKTION AF DIGITALE VÆRKTØJER OG NYE MÅDER AT ARBEJDE PÅ

Covid-19 har tvunget os til at arbejde mere virtuelt og på afstand. Vi har med stor succes introduceret nye værktøjer og digitale arbejdsgange på tværs af lande, lokationer og teams. Alle vores Calcium-arbejdsgrupper har hurtigt tilpasset sig nye virtuelle arbejdsmetoder og har gennemført vellykkede uddannelsessessioner og arrangementer online på tværs af lokationer.

130

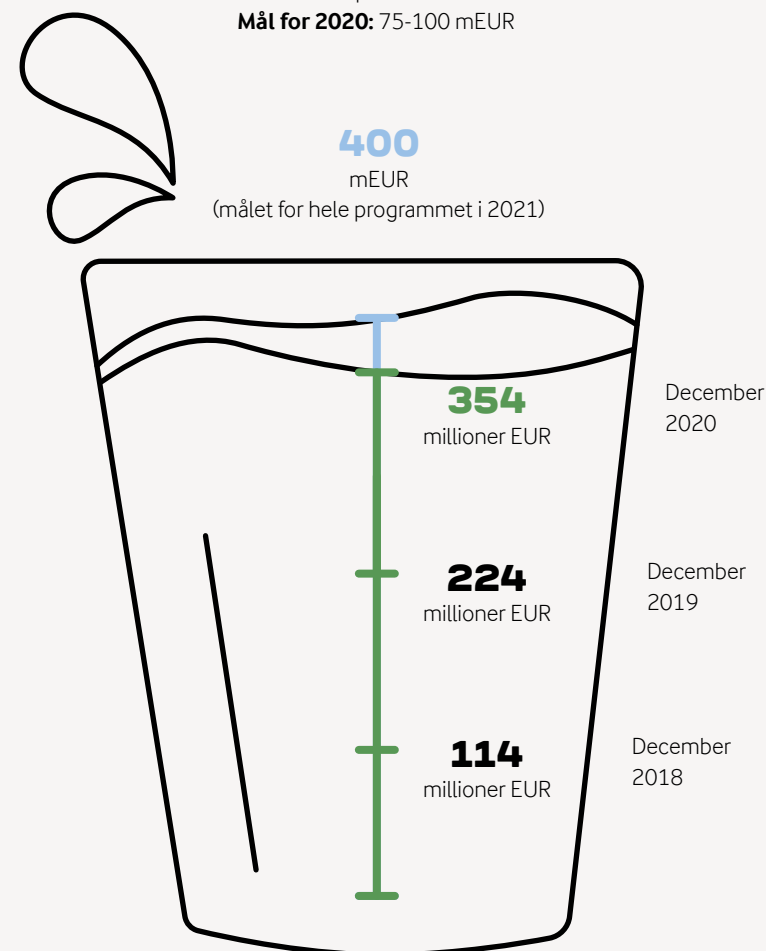
mEUR sparet i 2020

Mål for 2020: 75-100 mEUR

400

mEUR

(målet for hele programmet i 2021)



EFFEKTIVITETSFORBEDRINGER MED CALCIUM-PROGRAMMET



Vi har sparet i alt **105*** millioner EUR gennem initiativer i Logistik og reduceret vores CO₂-udledning.

Ved at skabe større gennemsigtighed i forhold til logistikomkostningerne vil vi gennemføre trinvis ændringer i infrastrukturen for vores præstationsstyring og muliggøre beslutninger på tværs af funktioner. Vi har eksempelvis sparet 12 millioner EUR indtil nu ved at indføre årsagskoder i vores systemer, som identificerer, hvor færdigvarespildet kommer fra.

Vi har reduceret vores materialetab, hvilket har skabt samlede besparelser på mere end **70** millioner EUR og reduceret vores spild.

Vi optimerer vores anlæg løbende, og til trods for det udfordrende år har vi f.eks. gennemført onlineworkshops på ti britiske anlæg for at forstå mulighederne for at reducere materialetab. Vi identificerede potentielle besparelser på 1,1 millioner EUR inden for vores fokusområder.

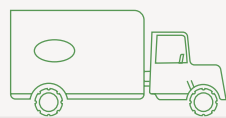
Vores nye værktøj til administration af handelsinvesteringer, Alice, er nu taget i brug i Storbritannien, Sverige og Danmark.

Alice optimerer styringen af Arlas handelsinvesteringer og giver vores salgsorganisation bedre indblik og planlægning, mere nøjagtige prognoser og større tilgængelighed på hylderne i forbindelse med kampagner.

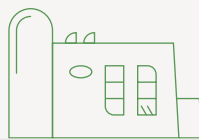
God service og mere bæredygtige produkter



EJER/LANDMAND



LOGISTIK



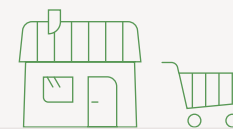
PRODUKTION



LEVERANDØR



ADMINISTRATION/SALG OG MARKEDSFØRING



KUNDER OG FORBRUGERE

Besparelser og effektivitetsforbedringer bidrager til en bedre mælkepris

Vi forenkler forsyningskæden og sikrer os hurtigere adgang til markedet ved hele tiden at reducere antallet af varenumre og harmonisere produktkomponenter som f.eks. ingredienser og emballage.

Vi har reduceret antallet af varenumre med 13 procent og vores samlede plastforbrug med mere end **400** tons.

Vi er i gang med at forbedre vores organisation og compliance i forhold til indkøbsprocesser, og vi har reduceret antallet af leverandører. Vi forbedrede compliance for indkøbsordrer med 6 procentpoint og compliance for forbrug med 2 procentpoint. Det skyldes blandt andet, at alle nye funktionærer gennemførte et læringsforløb om, hvordan man køber og bestiller i Arla.

Vi har forhandlet og underskrevet mere end **560** kontrakter, som har givet os samlede besparelser på **196** millioner EUR.

Vores interne bureau, The Barn, er blevet udvidet med Tyskland som et nyt marked, og vi fortsætter med at opbygge stærke digitale kompetencer internt og samtidig levere betydelige effektivitetsforbedringer og lavere markedsføringsomkostninger til at finansiere vores rejse.

Vi har taget hul på en rejse, som skal gøre The Barn til vores største og mest effektive digitale bureau.

VI TROR PÅ FORANDRING: VIGTIGE TRENDS OG STRATEGISKE TILTAG



COVID-19

USIKKERHED I DE GLOBALE ØKONOMIER OG TRUENDE RECESSION

Pandemien har påvirket alle markeder og skabt forskellige grader af recession. Den Internationale Valutafond anslag et samlet fald i det globale BNP på 3,5 procent i 2020, herunder særligt en stor negativ vækst for euroområdet på -7,2 procent og for nye vækstmarkeder og udviklingslande på -2,4 procent¹⁾. De fleste markeder forventes at være kommet på fode igen i 2022, men der er stor usikkerhed om omfanget af den økonomiske aktivitet i og efter 2021²⁾.

Arlas stærke produktportefølje og brede internationale tilstedeværelse betyder, at vi er parate til at håndtere den truende recession i tæt samarbejde med vores kunder. Det demonstrerede vi i 2020, hvor vi effektivt flyttede produktmængder fra vores foodservice-segment til detailhandel for at imødekomme en usædvanlig stor efterspørgsel og hurtigt tilpasse os de nye markedsvilkår. Vores forretnings smidighed og robusthed er vores store styrke i usikre tider.



ÆNDRET KUNDE- OG FORBRUGERADFÆRD

Forbrugernes indkøb af dagligvarer ændrede sig markant i 2020 som følge af Covid-19 med stor betydning for både detailhandel og foodservice. Flere perioder med nedlukninger øgede husholdningernes forbrug og fremskyndede et skift mod større e-handel. 2021 starter med fortsatte nedlukninger og høje smittetal verden over, og disse trends vil sandsynligvis fortsætte et godt stykke ind i året. Vi forventer dog, at forbrugerne igen vil begynde at spise mere ude, efterhånden som vi får bugt med pandemien og kan tage hul på en "ny normal" tilstand.

Takket være en stærk kommerciel indsats og et fast fokus på frontlinjen i 2020 kunne vi hurtigt tilpasse os nye krav fra vores kunder og forbrugere og udvikle vores e-handelsforretning. Vi opretholdt en uafbrudt forsyning af produkter under nedlukningerne, og det lykkedes os at sætte turbo på vores digitale markedsføring og e-handel og imødekomme kundernes ændrede behov. I 2020 nåede Arla ud til forbrugerne mere end 600 millioner gange via vores digitale platforme.



POLITISK USIKKERHED

Det er sandsynligt, at nogle lande vil indføre handelsrestriktioner i kølvandet på Covid-19 for at beskytte deres nationale virksomheder. Trods frihandelsaftalen mellem Storbritannien og EU efter Brexit vil handlen med Storbritannien være påvirket af forhindringer og tilhørende omkostninger samt potentielle forsinkelser ved grænserne. Igangværende handelskrige mellem Kina og USA og konflikter i Mellemøsten vil også fortsætte med at skabe usikkerhed på de globale markeder i 2021, mens valget af en ny præsident i USA kan åbne op for nye muligheder.

Med vores brede globale markedsaftryk og en gennemprøvet robust og smidig forretningsmodel er Arla i en styrket position til at håndtere konsekvenserne af politisk usikkerhed på tværs af vores markeder. Vi er stærke fortalere for frihandel, men vi har skullet forberede forretningen på de forskellige mulige resultater af Brexit-forhandlingerne siden Brexit-afstemningen i 2016 (læs mere på side 20).



TREND

REAKTION

VI TROR PÅ FORANDRING: VIGTIGE TRENDS OG STRATEGISKE TILTAG (FORTSAT)

LANGSIGTEDE TRENDS

FOKUSERET INDSATS PÅ BÆREDYGTIGHEDSOMRÅDET

RE TREND ▶

Regeringer og virksomheder verden over har tilsluttet sig FN's verdensmål, og der er et øget fokus på at finde løsninger på verdens mest presserende problemer. De seneste FN-rapporter fremhæver klimaforandringernes alvor, og USA's nye præsident har tilkendegivet, at USA igen tilslutter sig Parisaftalen og øger støtten til den globale klimaambition. Forbrugerne efterspørger i stigende grad bæredygtige produkter. Nye undersøgelser viser, at 35 procent af forbrugerne globalt er villige til at betale mere for et bæredygtigt produkt¹⁾.

REAKTION ▶

Arla vil fremme bæredygtighedsindsatsen i hele mejeribranchen og skabe værdi med bæredygtige mejeriprodukter. Vi har sat barren højt med vores strategi "Stærkere jord – Stærkere mennesker" og vores ambition om at blive klimaneutrale i 2050, og vi udfordrer hele tiden os selv til at finde nye tilgange til at fremskynde vores bæredygtighedsindsats.



STIGENDE VERDENSBEFOLKNING

Verdensbefolkningen forventes at nå 9,7 milliarder mennesker i 2050²⁾. Afrika forventes at stå for halvdelen af væksten i verdensbefolkningen, mens Asien forventes at øge befolkningen med 0,9 milliarder mennesker. Særligt middelklassen vokser hurtigt i Asien og moderat i Afrika. Den hastigt voksende verdensbefolkning vil stille store krav til den globale forsyning af fødevarer.

Med bæredygtighedsstrategien "Stærkere jord – Stærkere mennesker" vil Arla være en del af løsningen, når det handler om at brødføde verden. Vi har styrket vores fokus på at tilbyde Affordable Nutrition på udvalgte internationale markeder, f.eks. vores sunde Baby&ME organic-produkter til spædbørn og småbørn, som vi har lanceret til overkommelige priser på nye markeder i Mellemøsten. Vi støtter også den lokale mejeriudvikling på nye markeder.



FLERE ONLINEKANALER OG ØGET DIGITALISERING

Covid-19 har fremskyndet et kanalskift mod e-handel og discountbutikker på tværs af lande og kategorier. Online-forbrugerbasen er gennemsnitligt steget med 30 procent i kategorierne fødevarer og husholdningsartikler på tværs af markeder³⁾. Digitaliseringen rækker langt videre end blot e-handel, og det hurtige indtog på tværs af forretningsområder stiller øgede krav til Arlas tilpasningshastighed, hvis vi skal bevare konkurrenceevnen.

I Arla har vi reageret hurtigt på de accelererede digitale trends. Vi har udnyttet vores stærke partnerskaber i dagligvaresektoren til at lancere forskellige initiativer inden for e-handel, herunder teknologiinvesteringer på tværs af e-handelssalg og digital markedsføring. Det er vores ambition, at 10 procent af salget i hele Europa skal komme fra onlinesalg i 2025. Vi har også lanceret væsentlige initiativer som eksempelvis softwarerobotter og kunstig intelligens i Supply Chain og vores kerneforretningsprocesser.



1) McKinsey 2017-2020 Global Sentiment Survey

2) UN World Population Prospects 2019

3) McKinsey & Company Covid-19 Consumer Pulse Survey, marts-september 2020

HÅNDBTERING AF BREXIT

Siden Brexit-afstemningen i 2016 har Arla været fortalere for en handelsaftale med toldfritagelse for mejeriprodukter, og vi er glade for, at den britiske regering og EU endelig nåede frem til en aftale ved udgangen af 2020. Selv om vi er tilfredse med aftalens toldfritagelse og kvoter, indeholder aftalen også barrierer, som vil skabe gnidninger i form af yderligere kompleksitet og omkostninger. Vi har forberedt os på dette scenarie i mere end fire år, og vi har udarbejdet planer for at afbøde effekterne i tæt samarbejde med vores kunder og leverandører, så vi går udfordringerne efter Brexit i møde med en grundlæggende robust og smidig britisk forretning.

Vores britiske forretning

Vores britiske forretning bidrager i øjeblikket med 26 procent af vores omsætning og er en af drivkræfterne bag væksten for vores brandede produkter. Det er derfor meget vigtigt for Arla, at vores produkter og medarbejdere frit kan bevæge sig ind og ud af Storbritannien. Succesfulde brands på det britiske marked, herunder Lurpak®, Arla® Skyr og Lactofree, importeres til Storbritannien, mens visse Castello® produkter eksporteres fra Storbritannien.

Brexit påvirker resultaterne i 2020

I 2020 blev usikkerhederne i forbindelse med Brexit opvejet af Covid-19, som medførte en solid vækst for vores brandede produkter i Storbritannien, fordi flere forbrugere lavede mad og spiste hjemme. Den britiske forretning beviste sin modstandsdygtighed under pandemien og er godt rustet til at håndtere volatiliteten efter Brexit.

Forventede fremtidige effekter og afhjælpningsplaner

Med en handelsaftale er Arlas britiske forretning meget stærkere end uden en aftale. Storbritannien har dog forladt EU's indre marked og toldunionen,

så der vil være yderligere administration med formularer og kontrol af de produkter, vi importerer og eksporterer, og vi kan forvente forstyrrende forsinkelser i havne og ved grænseovergange. Vi har iværksat planer til at håndtere dette, og vi er i løbende dialog med vores kunder og leverandører om yderligere afhjælpende foranstaltninger.

Vores Brexit Task Force vil fortsætte med at koordinere tiltagene, mens vi tilpasser os det nye handelsforhold mellem EU og Storbritannien. Vi vil også følge markedet for mejeriprodukter og valutaisituationen i Storbritannien og EU tæt og være parate til at reagere efter behov.

Som vi har set det under Covid-19-pandemien, er vores organisation både smidig og i stand til at håndtere usikkerhed, og vi vil udnytte vores robusthed og smidighed til at overvinde udfordringerne efter Brexit.

ARLA I STORBRITANNIEN

Omsætning, mia. EUR

2,7

Aktiver i alt, mEUR

958

Andel af den samlede indvejning af rå mælk fra ejere

26%

Antal landmænd i Storbritannien

2.241

Antal medarbejdere i Storbritannien

3.362¹⁾

Antal produktions- og emballageanlæg

10

Nøglebrands

Lurpak®, Arla® Skyr og Lactofree, Castello®



ESSENTIELLE PRIORITETER FOR 2020



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

LEVERE CALCIUM-TRANSFORMATION

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

SUCCESSION MED KOMMERCIELLE PRIORITETER

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

SKABE STÆRKE KUNDEPARTNERSKABER OG VÆKST

- ✓ Leverer højere serviceniveauer
- ✓ Skabe mærkbar stor volumendrevet vækst for brands hos vores vigtigste kunder

FREMME KERNEBRANDS OG STYRKE INNOVATION

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

SKABE INTERN BEGEJSTRING OVER ARLAS FREMTIDIGE RETNING

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

SKABE VÆKST FOR ARLA FOODS INGREDIENTS

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

TAGE FØRINGEN OG GÅ FORAN PÅ BÆREDYGTIGHEDSOMRÅDET

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

COVID-19-TILFØJELSER I HALVÅRSRAPPORTEN

- ✓ Opretholde driften og levere resultater under Covid-19
- Tilpasse os en ny virkelighed og lægge planer for fremtiden

✓ Målet blev nået ● Trenden følger planen

VORES BRANDS OG FORRETNINGS- OMRÅDER



BRANDS

Vores brands er kernen i vores forretning og har generelt skabt stærk vækst for os i 2020. De mange udfordringer i kølvandet på Covid-19 betød, at vores brandteams hurtigt skulle omstille sig til en ny virkelighed og ændret forbrugeradfærd. En stærk digital tilstedeværelse og kreative kampagner var afgørende for at favne ændringerne og omdanne dem til kommercielle muligheder.



ARLAS STÆRKE SUPPLY CHAIN HAR BIDRAGET TIL EN VÆKST PÅ 15 PROCENT FOR LURPAK®

2020 blev endnu et rekordår for Lurpak®, som slog sidste års salgsrekord på 300 millioner pakker smør og smørbare produkter med yderligere 45 millioner pakker. Væksten kan primært forklares med stor forbrugerloyalitet i forhold til kvalitetsbrands, og at stadig flere laver mad og spiser hjemme på grund af Covid-19-restriktionerne. Hele Arlas Supply Chain har ydet en bemærkelsesværdig indsats for at imødekomme den massivt stigende efterspørgsel. Det globale logistikteam skulle finde mere dansk fløde end nogensinde før, Indkøb skulle uden varsel indkøbe 15 procent mere emballagemateriale, og vores mejeri i Holstebro skulle øge produktion og leverancer til rekordhøje niveauer. 2020 var et godt eksempel på den fantastiske teamindsats, vi har oplevet i hele Arla i dette usædvanlige år.

ARLA® BRANDET VOKSEDE OG BLEV ENDNU MERE BÆREDYGTIGT

Arla® brandet har samlet set haft et stærkt år med en vækst for brandede produkter på 3,0 procent drevet af et øget detailsalg, som mere end kompenserede for faldet i foodservice. Arla® brandet fortsatte sit stærke fokus på dyrevelfærd med Arla® 24-mælk, som opnåede to ud af tre hjerter i Fødevarestyrelsens dyrevelfærdsmærke. Som en del af Arlas målsætning om at blive klimaneutral i 2050 lancerede Arla® brandet genanvendelige og mere miljøvenlige emballageløsninger og introducerede CO₂-kompenseret mælk i Danmark. Arla® brandet fortsatte også med at styrke sin førerposition inden for økologi på oversøiske markeder som eksempelvis Kina og Mellemøsten og vandt samtidig nye markedsandele inden for ernæring til overkommelige priser på nye markeder som Nigeria, Senegal, Ghana og Bangladesh.

SAMARBEJDET MED STARBUCKS™ FEJREDE TI-ÅRS JUBILÆUM

I 2020 kunne vi fejre ti-års jubilæum for vores samarbejdsaftale med det amerikanske kaffemærke Starbucks™, som giver Arla lov til at fremstille, distribuere og markedsføre færdige kaffedrikke af høj kvalitet under brandet Starbucks™ i Europa, Mellemøsten og Nordafrika. Samarbejdet er en sand succeshistorie, som startede med 7 millioner solgte enheder i 2010 og nåede næsten 150 millioner solgte enheder i 2020. Til trods for tidlige bekymringer om, at Covid-19 ville betyde færre lejligheder til at drikke Starbucks™ på farten, har vi oplevet en stærk tocifret vækst primært drevet af vores kernemarkeder i Europa og Storbritannien. Vi følger konstant de skiftende forbrugertrends, og i 2020 lancerede vi to produkter i vores sortiment af plantebaserede drikke: Starbucks™ Chilled Classics med havre og iskaffe med kokos.

BRANDS (FORTSAT)

STYRKET POSITION FOR PUCK® I SAUDI-ARABIEN

Med en omsætning på mere end 400 millioner EUR i Mellemøsten og Nordafrika i 2020 cementerede vores stærke mærke i Mellemøsten Puck® sin styrke og markedsandel. De stærke resultater skyldtes brandets evne til hurtigt at tilpasse sig nye forbrugerkrav og inspirere forbrugerne gennem onlinekanaler. Med "Moms CAN"-kampagnen har Puck® også mindet tusindvis af forbrugere om, at det stadig er muligt at fejre ramadan til trods for pandemiens udfordringer.

KRAFT® OPLEVEDE EN BEMÆRKELSESVÆRDIG VÆKST I MENA-REGIONEN

I maj 2019 blev Kraft® produktserien relanceret på Arlas markeder i Mellemøsten og Nordafrika og leverede stærke resultater i løbet af det første år. Kraft® blev relanceret med kampagnen "Kraft it!" understøttet af vores stærke markedstilstedeværelse i regionen, en usædvanlig stærk frontlinje og et øget digitalt fokus. Forbrugerne tog godt imod det "nye" Kraft® brand, og salget begyndte for alvor at tage fart.

CASTELLOS DIGITALE KAMPAGNE "FEED YOUR SENSES" NÅEDE UD TIL MERE END 30 MILLIONER MENNESKER OVER HELE VERDEN

Forbrugernes stadig mere udbredte søgning efter madinspiration på internettet under Covid-19 fik Castello® til at intensivere den digitale "Feed Your Senses"-kampagne, som netop gav forbrugerne inspirerende digitalt indhold. Dertil kommer et nyt globalt indholdspartnerskab med opskriftsplatformen "Tastemade", som blev lanceret på seks markeder, så Castello® rykkede tættere på de yngre forbrugere. Det har mere end tredoblet forbrugerkontakten for Castello® sammenlignet med sidste år. Den digitale kampagne har sammen med effektive butikskampagner år efter år skabt solid vækst for færdigpakket ost, som nu er på over 6 procent.



EUROPA

Vores europæiske forretningsområde leverede en rekordhøj vækst for brandede produkter på 5,9 procent i et år, hvor Covid-19 skabte ekstremt store markedsudsving. Væksten var primært drevet af stigningen i hjemmeforbruget og e-handelssalget med en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands i detailhandlen på 9,5 procent, hvilket mere end opvejede faldet i foodservice som følge af årets nedlukninger. Væksten var især drevet af Arla® brandet med 3,4 procent, Lurpak® med 15,9 procent og Starbucks™ med 32,4 procent. Calcium-transformationsrejsen fortsatte med at styrke vores konkurrenceevne i Europa.

Omsætning,
mEUR

6.413

2019: 6.353

Volumendrevet
omsætningsvækst for
strategiske brands

5,9%

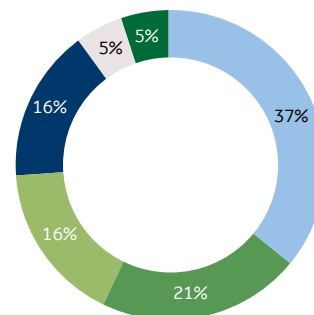
2019: 2,9%

Brand-andel,
mEUR

54,1%

2019: 53%

Omsætning efter land,
2020



	2020	2019
Storbritannien	37%	36%
Sverige	21%	21%
Tyskland	16%	17%
Danmark	16%	16%
Holland, Belgien og Frankrig	5%	5%
Finland	5%	5%

"2020 VAR ET HELT SÆRLIGT, MEN OGSÅ POSITIVT ÅR FOR VORES EUROPÆISKE FORRETNINGSOMRÅDE. MARKEDET FOR MEJERI-PRODUKTER VAR BETYDELIGT PÅVIRKET AF COVID-19, OG VI HÅNDTEREDE DE STORE OMVÆLTNINGER GODT. DEN FREMRAGENDE INDSATS FRA ALLE MEDARBEJDERE PÅ TVÆRS AF FUNKTIONER STYRKEDE VORES FORRETNING MED REKORDHØJ VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER, STØRRE MARKEDSANDELE OG STÆRK KUNDESERVICE I ET ÅR MED BETYDELIGE UDSVING."

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

VOLUMENDRETVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS EFTER LAND

🇬🇧 Storbritannien

13,1%

2019: 8,8%

🇩🇪 Tyskland

7,1%

2019: 2,6%

🇩🇰 Danmark

5,1%

2019: 0,4%

🇸🇪 Sverige

2,5%

2019: 0,7%

🇳🇱 🇧🇪 🇫🇷 NL, B, F

9,8%

2019: 5,2%

🇫🇮 Finland

-7,3%

2019: 3,2%

EUROPA (FORTSAT)

DANMARK

Brandede produkter fortsatte væksten i 2020 med en omsætning på 998 millioner EUR. Covid-19 påvirkede vores kanalmix betydeligt med en stigning i forbruget for detailhandel og et faldende forbrug for foodservice. Vi styrkede mælkekategori med lanceringen af vores dyrevelfærdskoncept med to hjertes på al Arla 24-mælk, og vi fortsatte vores bæredygtighedsrejse med indførelsen af Klimatjek på alle gårde, mindre spild og lancering af CO₂e-neutral økologisk mælk. I en tid med stor usikkerhed på grund af Covid-19 sikrede det stærke samarbejde i hele vores Supply Chain rettidige leverancer af produkter til alle vores kunder på sikker vis.

SVERIGE

Til trods for pandemien og konsekvenserne for foodservice-kanalen leverede Arla i Sverige et meget tilfredsstillende resultat i 2020 med en samlet omsætning på 1.361 millioner EUR. Næsten alle kategorier og brands leverede vækst, herunder særligt Arla Köket®, Svensk Smör® og Starbucks™. Vi formåede at opretholde en uafbrudt forsyning af næringsrige mejeriprodukter til vores svenske forbrugere uden at gå på kompromis med vores medarbejderes sikkerhed i et arbejdsmiljø med udfordringer af hidtil usete dimensioner. Som en del af Arlas bæredygtighedsindsats introducerede vi dyrevelfærdsiniciativet Zero Vision og lancerede mælk med fokus på dyrevelfærd.

FINLAND

Vores betydelige finske foodservice blev hårdt ramt af Covid-19-pandemien, hvor nedlukning og mere hjemmelavet mad betød et lavere salg. Vi oplevede til gengæld vækst for de fleste af vores store brands med en samlet omsætning på 314 millioner EUR. Særligt Arla Lempi® oplevede stor vækst på grund af produkternes naturlige egenskaber og bæredygtige emballage, som fortsat er vigtige faktorer for vores forbrugere. Innovation er fortsat et stærkt fokus for vores finske forretning, som i 2020 lancerede en ny serie af yoghurt, der holder maven i balance, under navnet Arla Got Guts?.

UK

Vores britiske marked har haft et ekstraordinært år med tocifret vækst for brandede produkter drevet af en stærk kommerciel indsats og et øget forbrug af fødevarer i husholdningerne som følge af lange perioder med Covid-19-restriktioner. Omsætningen i Storbritannien var på 2.380 millioner EUR. Arla®, Lurpak® og Starbucks™ voksede og konsoliderede deres førerpositioner, mens den samlede britiske forretning for første gang nåede en detailsalgsværdi for brandede produkter på 1,0 milliard GBP. Vores britiske forretning har også støttet en række velgørende organisationer, som sikrer madleverancer til befolkningen i disse usikre tider, og vi har samtidig styrket vores bæredygtighedsindsats med flere innovative prototyper, som skal sikre mere effektiv genanvendelse på gårdniveau.

TYSKLAND

Tyskland havde endnu et år med stærk vækst for brandede produkter drevet af initiativer for centrale Arla-underbrands, herunder særligt Arla Bio®, Arla® Kærgården og Arla® Skyr. Flere af disse initiativer understøtter vores bæredygtighedsdagsorden, f.eks. fjernelse af plastlåg og lancering af genanvendelig emballage med mindre CO₂-aftryk. Til trods for effekterne af Covid-19-pandemien lykkedes det os at imødekomme øgede kundekrav takket være en fantastisk indsats i hele Supply Chain. Faldet i foodservice-forretningen blev opvejet af stor efterspørgsel efter mælkeprodukter og produkter til madlavning, både inden for private label og brandede produkter. Den samlede omsætning var på 1.024 millioner EUR.

HOLLAND, BELGIEN OG FRANKRIG

Arla i Holland, Belgien og Frankrig fortsatte med at levere en betydelig omsætningsvækst for brandede produkter på 9,8 procent og en samlet omsætning på 336 millioner EUR trods de mange store udfordringer i 2020. Vores vigtigste Arla® brands, herunder Organic, Lactofree og Skyr samt Melkunie®, inklusive Protein og Breaker, oplevede alle en enestående og overvejende tocifret vækst. En stærk markedsføringskampagne, der skal styrke Lurpak® som et førende brand, blev lanceret i fjerde kvartal. Belgien fortsatte med at levere vækst for Arla® Skyr og Melkunie® Protein, mens Frankrig kunne levere vækst for Arla Pro® til trods for udfordringerne i foodservice på grund af Covid-19.



INTERNATIONAL

Vores internationale forretningsområde leverede en stærk volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 11,6 procent på tværs af alle lande til trods for Covid-19-pandemien og en svagere oliepris. Særligt Mellemøsten og Nordafrika leverede ekstraordinære resultater med en omsætningsvækst for brandede produkter på 20,1 procent. Arla® brandet leverede en beskeden vækst på 1,6 procent, mens Lurpak®, Puck® og Starbucks™ nåede meget høje vækstrater på henholdsvis 12,2, 11,6 og 20,7 procent. Også Kraft® kom rigtig godt fra start i hænderne på Arla med en vækst på 153,4 procent. Til trods for omvæltningerne i kølvandet på Covid-19 kunne vi styrke vores fokus på at eksekvere og forfølge Arlas bæredygtighedsdagsorden i samarbejde med kunder og partnere i hele virksomheden.

Omsætning,
mEUR

1.975

2019: 1.802

Volumendrevet
omsætningsvækst for
strategiske brands

11,6%

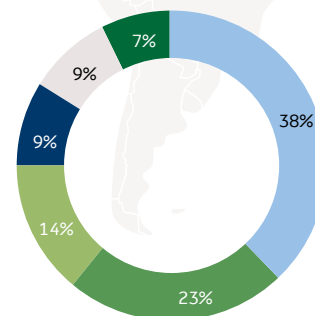
2019: 10,3%

Brand-andel
mEUR

86,3%

2019: 82,7%

Omsætning efter land,
2020



"2020 VAR ET HELT USÆDVANLIGT ÅR. COVID-19 STILLEDE NYE KRAV TIL VORES ARBEJDSMETODER, MEN TAKKET VÆRE ET STÆRKT FRONTLINJEFOKUS OG VORES MEDARBEJDERES FANTASTISKE INDSATS LYKKEDES DET OS AT STYRKE FORRETNINGEN YDERLIGERE MED STÆRK VÆKST FOR VORES BRANDEDE PRODUKTER OG STØRRE MÆRKESANDELE UDEN AT GÅ PÅ KOMPROMIS MED VORES MEDARBEJDERES SIKKERHED."

Simon Stevens,
Executive Vice President – International
og medlem af koncernledelsen.

VOLUMENDRETVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS EFTER REGION

Mellemøsten og Nordafrika

20,1%

2019: 7,0%

Vestafrika

-1,3%

2019: 22,6%

Kina

9,3%

2019: 61,9%

Sydøstasien

-3,3%

2019: 24,2%

Nordamerika

7,6%

2019: -4,1%

Resten af verden

9,5%

2019: 6,1%

INTERNATIONAL (FORTSAT)



MELLEMØSTEN OG NORDAFRIKA

Vores strategiske indsats i Mellemøsten og Nordafrika i 2020 overgik forventningerne. Omsætningen steg med 17,5 procent til en rekordstor omsætning for regionen på 748 millioner EUR. Væksten var primært drevet af vores kernebrands Puck®, Lurpak® og Kraft®. Samtidig leverede vores største marked Saudi-Arabien en uventet høj volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 26,9 procent, og vi øgede vores markedsandele for kernekategorier i De Forenede Arabiske Emirater og Kuwait betydeligt. Det lykkedes os at opretholde en stort set uændret driftskapacitet under Covid-19 uden at gå på kompromis med sikkerheden for vores medarbejdere, særligt i frontlinjen, og det viste sig at være en konkurrencemæssig fordel.

VESTAFRIKA

Til trods for et turbulent år med nedlukninger og økonomisk afmatning lykkedes det os at skabe vækst for vores strategiske brands i hele Vestafrika og forbedre overskuddet gennem proaktiv prisstyring. Omsætningen i regionen steg med 8,6 procent til 133 millioner EUR, primært drevet af Ghana og Senegal. Den svækkede oliepris medførte fald i bulk mængderne, men forbrugerprodukterne fortsatte med at vokse. Devaluering af den nigerianske naira blev udlignet af en aktiv prisstyring. Vi kom godt ind på markedet for kondenseret mælk i Senegal og ser gode muligheder for at skabe vækst for produkter uden for vores vigtigste pulverkategori i hele Vestafrika.

KINA

Vores kinesiske forretning klarede sig godt i 2020 med en omsætningsvækst på 24,3 procent til 190 millioner EUR, primært drevet af mælkekategorien. Som ventet øgede vi ikke eksporten af Early Life Nutrition-produkter efter et år med stort salg i 2019. Vores partnerskab med Mengniu betød en stigning i oste- og smørsalget til eksport på 73 procent. Den succesfulde lancering af flydende Lurpak® bidrog til et stort overskud og stærk vækst for forretningen.

SYDØSTASIEN

Indonesien oplevede store udfordringer på grund af Covid-19 og leverede ikke den forventede vækst, mens andre centrale markeder i Sydøstasien øgede omsætningen. Den samlede omsætning var på 171 millioner EUR, hvilket er uændret i forhold til sidste år. I Bangladesh blev Dano® for første gang nogensinde markedets førende mejeribrand. Et fast fokus på prisbillige segmenter og digitalt samarbejde med vores foodservice-kunder sikrede os en lønsom vækst på 18 procent. I Indonesien blev vores Organic Early Life Nutrition-lancering påvirket af udfordringerne med at skabe brandbevidsthed og vinde forbrugere under Covid-19.

NORDAMERIKA

Trods en svingende indenlandsk mælkepris og betydelige toldstigninger i USA steg omsætningen med 6,2 procent til 270 millioner EUR i 2020. USA oplevede en usædvanlig stigning i forbrugerefterspørgslen efter Arla® brandede produkter under Covid-19, og Canada oplevede en kraftig stigning i madlavningsassortimentet, drevet af Apetina® og det lokale brand Tre Stelle®. Det mere end opvejede nedgangen for foodservice i begge lande. De lokale produktionsanlæg har endvidere nydt godt af en meget høj kapacitetsudnyttelse og kunne samtidig holde de organisatoriske effekter af pandemien på et minimum.

RESTEN AF VERDEN

Resten af verden, herunder Australien, Rusland og Latinamerika, leverede en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 9,5 procent og en samlet omsætning på 463 millioner EUR. Covid-19 påvirkede vores foodservice-forretning negativt, mens detailsalget steg. Væksten var drevet af et øget forbrug i private husholdninger, særligt af Lurpak®, som oplevede en vækst på 16,8 procent. Også vores drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke voksede samlet set med 23 procent, med særligt høje vækstrater i Polen, Italien og Schweiz.

ARLA FOODS INGREDIENTS

2020 var et år præget af udsving og hidtil usete markedsdynamikker på grund af Covid-19. Arla Foods Ingredients (AFI) øgede den værdiforædle ingrediensforretning drevet af vækst for segmenterne for spædbørnsernæring og medicinsk ernæring, mens fødevarsegmentet og segmentet for børneernæringsprodukter (CNM) leverede resultater, som er en smule under niveauet for 2019.

Omsætning, mEUR

716

2019: 710

Vækst for værdiforædlede produkter

5,3%

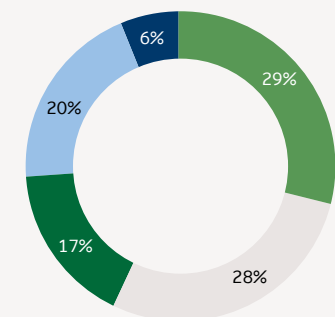
2019: 9,4%

Værdiforædlede produkters andel

73,7%

2019: 68,5%

Omsætning efter segment



	2020	2019
Fødevarer	29%	30%
Børneernæring	28%	25%
Health & Performance	17%	17%
Børneernæringsprodukter (CNM)	20%	22%
Andet	6%	6%

AFI's resultater i lyset af pandemien

Til trods for Covid-19-pandemien har vi formået at forbedre resultaterne for vores værdiforædlede ingrediensforretning sammenlignet med 2019, især drevet af vækst i segmenterne for spædbørnsernæring og medicinsk ernæring.

Vores salg af ingredienser til sportsernæring var til gengæld kortvarigt påvirket af nedlukningen af fitnesscentre på store markeder, som har betydet en mindre efterspørgsel efter produkter med højt proteinindhold som f.eks. barer og færdigdrikke. Vores fødevarerområde er blevet påvirket af de ændrede markedsforskelde som følge af Covid-19. CNM-forretningsområdet leverede resultater lidt under niveauerne for 2019, hovedsageligt på grund af forsinkelser i kundernes produktlanceringer.

Fremadrettet har pandemien intensiveret et globalt fokus på sundhed, og med de specialiserede ernæringsløsninger, som AFI tilbyder, ser vi stærke indikationer på yderligere vækst.

Produktdifferentiering er nøglen

Protein vil fortsat være en stærk trend inden for den globale fødevarer- og ernæringsbranche, understøttet af en bred bevidsthed om den særlige rolle, som protein har for sundheden. Protein af høj kvalitet, f.eks. valle, vil fortsat være nøglen til en sund fremtid, og AFI vil fortsætte med at levere stærke løsninger på markedet.

Højdepunkter for AFI i 2020

- Ny proteintårnskapacitet kom online på produktionsanlægget Danmark Protein, så proteinkapaciteten blev øget betydeligt.
- Opførelsen af vores nye Innovationscenter i Nr. Virum fulgte planen. Innovationscentret er fundamentet for AFI's udvikling af nye generationer af produkter og teknologier. Det vil arbejde tæt sammen med vores centrale produktionsanlæg Danmark Protein og AFI's kundevendte funktioner. Innovationscentret åbner i september 2021.
- Stærkt momentum for hydrolysater til markedet for medicinsk ernæring og modermælkserstatning med spændende aktuelle kunde projekter og en stærk NPD-pipeline. For at fortsætte vækststrejnen undersøger vi nye potentielle investeringer inden for dette område.
- Kina er og vil fortsat være et meget vigtigt marked for vores CNM- og ingrediensforretning. I 2020 besluttede vi at styrke vores lokale tilstedeværelse i Kina for at være tættere på vores kunder og relevante beslutningsorganer.
- Vi har haft rigtig god fremdrift for flere vigtige projekter, som skal øge vores råvareforsyning, og nogle af dem bliver sat i drift i 2021.

Fokus på bæredygtig udvikling

Arla har en stærk bæredygtighedsdagsorden, og AFI vil bidrage på flere fokusområder, f.eks. mindre vand- og energiforbrug.

"COVID-19-PANDEMIEN HAR INTENSIVERET DET GLOBALE FOKUS PÅ SUNDHED, OG TIL TRODS FOR DE KORTSIGTEDE NEGATIVE KONSEKVENSER FOR VORES FORRETNING HAR VI EN STÆRK INNOVATIONSPIPELINE, SOM VIL STYRKE DEN FREMTIDIGE VÆKST I VORES BREDE UDVALG AF SPECIALISEREDE ERNÆRINGSPRODUKTER."

Henrik Andersen
CEO, Arla Foods Ingredients

GLOBAL INDUSTRY SALES

Fleksibiliteten i vores Global Industry Sales-forretningsmodel betød, at vi hurtigt kunne flytte mælkemængder fra Global Industry Sales til detailhandel og imødekomme detailhandlens stigende efterspørgsel og sikre en uafbrudt fødevarerforsyning. Andelen af solgt mælketørstof for Global Industry Sales faldt derfor med 3,2 procentpoint sammenlignet med sidste år, men dette blev opvejet af et større salg for detailhandel. Det lykkedes os også at øge andelen af solget for industriprodukter af høj værdi i 2020.

Omsætning, mEUR
Samlet mængde industriprodukter (tons)

1.541 **362**

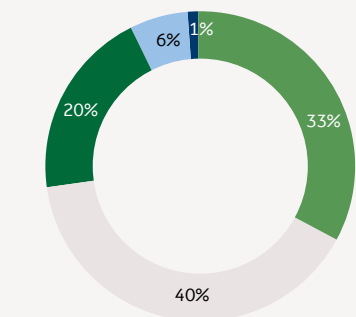
2019: 1.662 2019: 385

Andel for Global Industry Sales

22,7%

2019: 25,0%

Omsætning efter segment



	2020	2019
Rå mælk	33%	34%
Pulver	40%	36%
Ost	20%	21%
Smør	6%	6%
Andet	1%	3%

Ud over vores primære salgskanaler varetager Arla også B2B-salg til andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver. Vi kalder disse aktiviteter for Global Industry Sales (tidligere "Trading").

Værdifuld fleksibel forretningsmodel

Vores Global Industry Sales-forretningsmodel gør det muligt for os at styre sæsonbestemte og regionale udsving i vores ejeres mælkeproduktion og sikre en stabil mælkeforsyning hele året, samtidig med at den giver vores andelshavere mulighed for at udvide kapaciteten efter behov.

Da nedlukningerne under Covid-19-pandemien medførte en stor stigning i detailhandlens efterspørgsel på tværs af lande, hjalp vores fleksible forretningsmodel med at sikre, at vi havde tilstrækkelig mælk til at producere de nødvendige brandede produkter og produkter til detailhandlen og imødekomme den øgede og meget ustabile efterspørgsel.

Lavere omsætning på grund af ændrede markedsforhold

Den øgede efterspørgsel fra detailhandlen betød, at den samlede andel af solgt mælketørstof for Global Industry Sales faldt fra 25,0 procent sidste år til 22,7 procent i 2020, svarende til ca. 360.000 tons produkter. Omsætningen faldt fra 1.662 millioner EUR til 1.541 millioner EUR som følge af mindre mængder og generelt

usikre markedsforhold i kølvandet på pandemien og udgør nu 14,2 procent af Arlas samlede omsætning. Til trods for disse reduktioner har vores strategiske investeringsprogram, som skal understøtte Global Industry Sales, betydet, at andelen af solgte industriprodukter af høj værdi er begyndt at stige. Mozzarella begyndte som den første af vores strategiske investeringer at tage fart i 2020 og stod for cirka 18,5 procent af vores mængder (12,5 procent af salget), hvilket er en stigning på 5,3 procentpoint i forhold til sidste år.

Ustabile råvaremarkeder

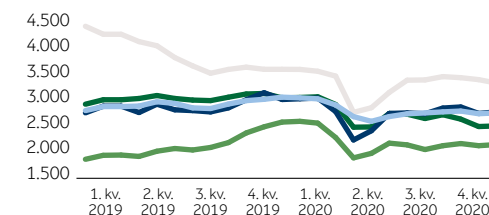
De globale råvaremarkeder var karakteriserede af store udsving i 2020 som følge af pandemien. Starten af året bød på en stærk global efterspørgsel og stigende priser på tværs af alle kategorier, men det blev der sat en stopper for i marts, hvor først logistikproblemer omkring eksport og efterfølgende nedlukninger betød kortsigtede forstyrrelser i forsyningskæderne. Det medførte et kraftigt prisfald, men i tredje kvartal af 2020 steg priserne til lidt under niveauet i 2019 og fortsatte med at være stabile indtil årets sidste kvartal.

Mod slutningen af 2020 medførte den anden runde af nedlukninger forståeligt nok tøven på markedet, og priserne begyndte at falde igen, særligt i mozzarellakategorien, som har været særlig hårdt ramt af restriktionerne for foodservice.

"DEN GLOBALE PANDEMI HAR UNDERSTREGET VIGTIGHEDEN AF SMIDIGHED I GLOBAL INDUSTRY SALES, HVOR VI VAR I STAND TIL AT STYRE MÆLKEBALANCEN OG HÅNDTERE EKSTREMT STORE UDSVING I FORBRUGER-EFTERSPØRGSLEN OG SAMTIDIG FORTSÆTTE MED AT TILFØRE VÆRDI TIL AL ANDELSHAVERMÆLK, DER LEVERES TIL VORES ANDELSSELSKAB."

Thomas Carstensen
Senior Vice President, Milk & Trading

Europæiske markedspriser 2019-2020 (mEUR)



■ SMP ■ WMP ■ Smør
■ Gul ost ■ Mozzarella



**VORES
ANSVAR**

BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGI

Den voksende globale befolkning har brug for næringsrige fødevarer, og jordens økosystemer er allerede under pres. Vi tager ansvar for at gøre produktion og forbrug af mejeriprodukter mere bæredygtig for nuværende og fremtidige generationer.

I 2019 lancerede vi vores nye bæredygtighedsstrategi, som fokuserer på at forbedre miljøet for fremtidige generationer og øge adgangen til sunde og næringsrige mejeriprodukter og inspirere til gode madvaner. Strategien bygger på vores forpligtelser til at respektere menneskerettigheder og sikre ansvarlig forretningsadfærd på alle vores markeder.

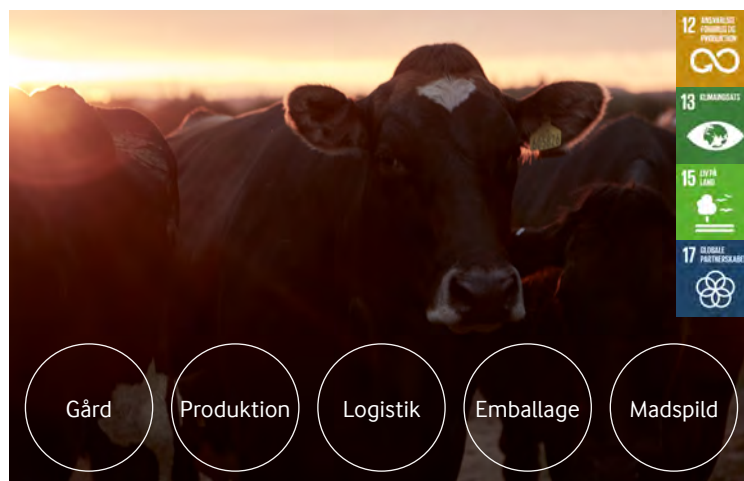
Arla bidrager til realiseringen af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Verdensmålene hænger tæt sammen med hinanden, og vi ved, at vi har indflydelse på dem alle gennem vores generelle forretningsadfærd og engagement som defineret i vores Code of Conduct. Vores prioriterede fokus er på de verdensmål, som vedrører fødevarer, miljø og klima. De er knyttet direkte til vores værdikæde, og her kan vi gøre den største positive forskel og omhyggeligt håndtere potentielle negative effekter.

Denne rapport indeholder vores konsoliderede miljødata, sociale data og ledelsesdata for udvalgte KPI'er. Den uddyber også nogle af de vigtigste resultater af vores arbejde med en Stærkere jord – Stærkere mennesker i 2020, herunder Klimatjek på gårdene, styrkede dyrevelfærdsordninger samt vores indsats for at støtte mejeriproduktionen på nye markeder.

☑ For yderligere oplysninger om den lovbestemte rapportering iht. § 99a henvises til vores Corporate Responsibility-rapport for 2020.

STÆRKERE JORD

Bedre miljø for kommende generationer



STÆRKERE MENNESKER

Nemmere adgang til sunde mejeriprodukter og inspiration til gode madvaner.



CODE OF CONDUCT

Bidrag til at realisere FN's verdensmål for bæredygtig udvikling



MILJØAMBITION

Vi lancerede vores ambitiøse klimamål i marts 2019 i samarbejde med vores 9.406 andelshavere. Ambitionen er at have en netto-nuludledning inden 2050 og at nå vores SBTI-mål (Science Based Targets Initiative) inden 2030 med en reduktion af Scope 1- og Scope 2-emissionerne på 30 procent i absolutte tal og af Scope 3-emissionerne på 30 procent pr. kg mælk. SBTI-målene er afstemt i forhold til klimavidenskaben og definerer en klar vej for en yderligere styrkelse af Arlas bæredygtighedsindsats.

VORES AMBITION DÆKKER TRE TEMAER

Bedre klima



Ren luft og rent vand



Kvælstof- og fosforkredsløb i balance

Mere natur



Øget biodiversitet og adgang til naturen

VI VIL FOKUSERE PÅ TRE OMRÅDER FOR AT NÅ VORES MÅL

Gårde



- Optimeret foder til køerne
- Optimeret brug af husdyrgødning og kunstgødning
- Større CO₂-binding i jorden på gårdene

Produktion



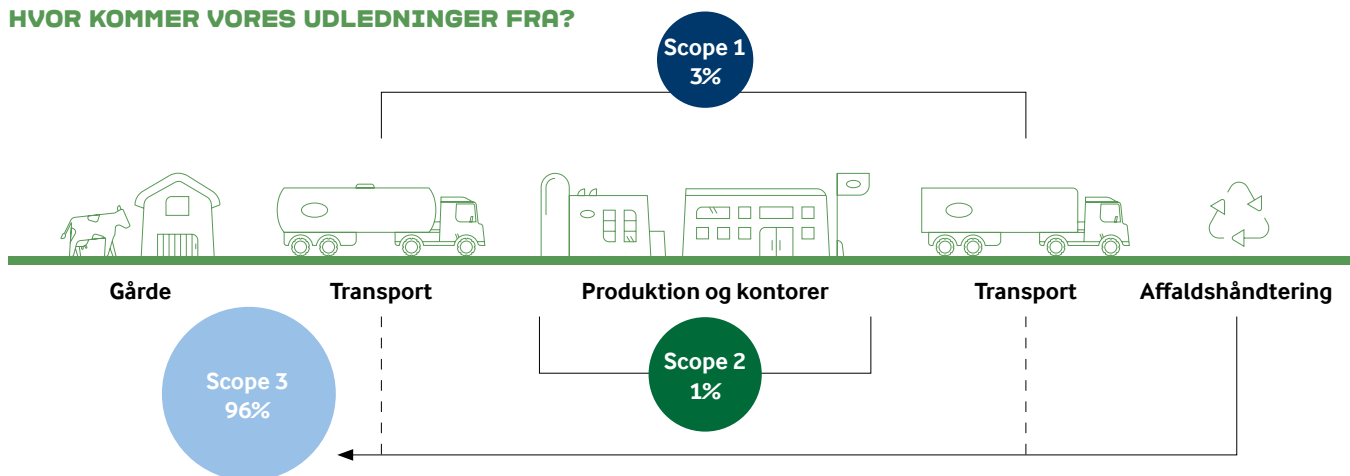
- Forbedre energi- og brændstofeffektivitet
- Øge andel af fornybar energi og brændstoffer
- Nye teknologier

Emballage og madspild



- Forbedre genanvendelighed for emballage
- Øge brug af genanvendte materialer og reduceret brug af jomfruplast
- Reducere madspild

HVOR KOMMER VORES UDLEDNINGER FRA?



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

Scope 2-emissioner er de indirekte udledninger i forbindelse med den energi, som Arla køber, dvs. el, damp, varme eller køling.

Scope 3-emissioner er de indirekte udledninger fra indkøbte varer og tjenesteydelser (f.eks. rå mælk fra vores ejere, emballage og ekstern eksport), men også fra affaldshåndtering (f.eks. genanvendelse) på vores anlæg.

☑ Læs mere om vores indsats for at reducere vores CO₂-aftryk på side 34.

KLIMATJEK PÅ GÅRDENE

I Arla anerkender vi vores ansvar for at reducere vores miljøaftryk mest muligt, og vi har i samarbejde med vores andelshavere opstillet ambitiøse SBTI-mål for vores udledninger inden 2030 og en ambition om at være klimaneutral i 2050. I 2020 indførte vi vores globale Klimatjek-værktøj på 93 procent af vores ejeres gårde, så vi kan opbygge et af verdens største sæt af eksternt verificerede klimadata fra mælkeproduktion.

Vores andelshavere producerer mælk med et klimaaftryk pr. kilo mælk, som er omkring halvt så stort som gennemsnittet for resten af verden ¹⁾. Vi samarbejder dog løbende med vores ejere om at reducere udledningerne på gårdniveau yderligere for at nå vores klimamål for 2030 og 2050.

I 2019 introducerede vi vores nye globale Klimatjek-værktøj, som vi fortsatte med at udrulle i 2020. Det er nu blevet indført af 93 procent af vores aktive andelshavere svarende til 96 procent den samlede mælkemængde fra vores ejere. Værktøjet hjælper landmændene med at identificere udledninger på gårdene og give dem et klart billede af mulige tiltag, som kan reducere udledningerne yderligere. Hvis vi skal nå vores mål for 2030, skal andelshaverne reducere de årlige udledninger med gennemsnitligt 3 procent.

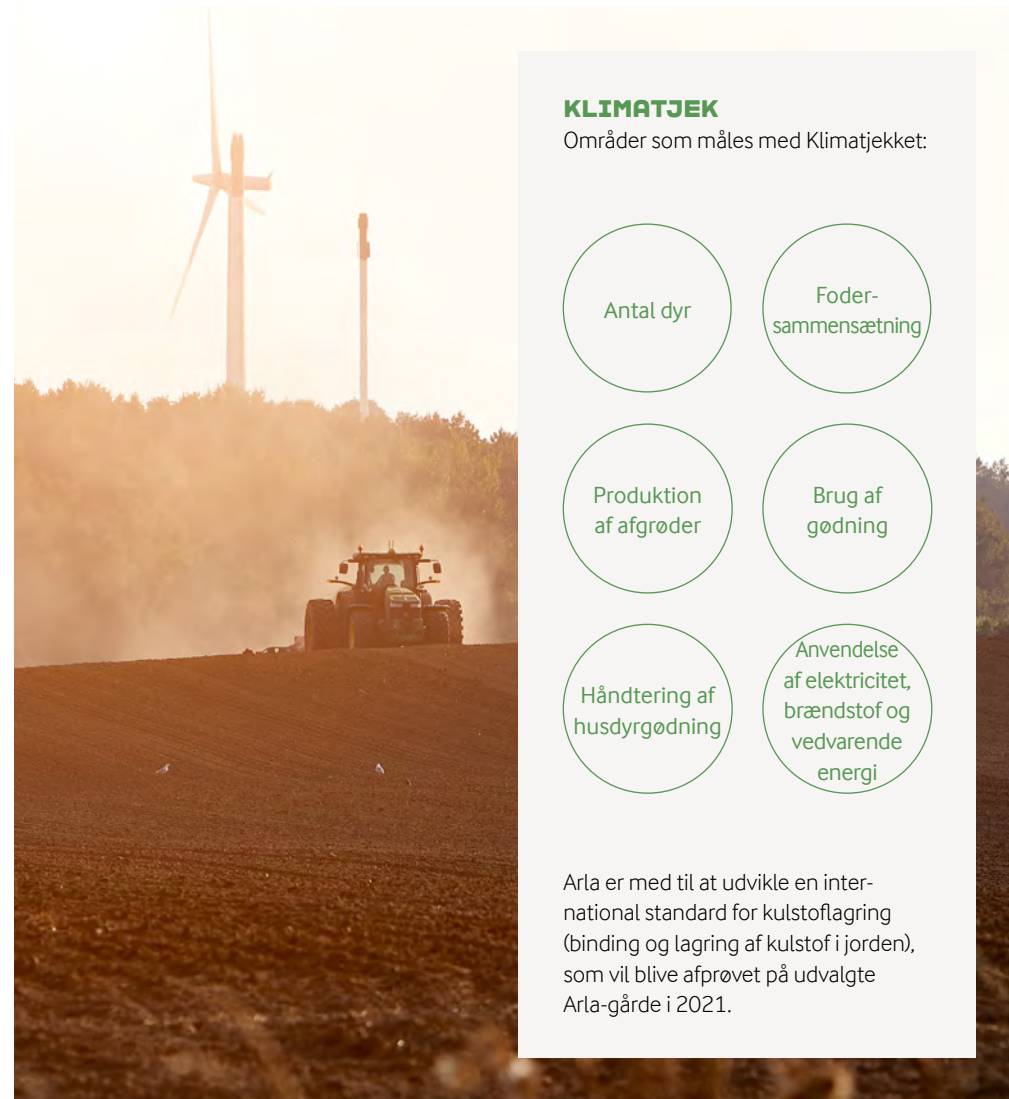
Alle vores andelshavere bidrager med oplysninger om forskellige forhold, herunder oplysninger om besætningens størrelse, staldforhold, mælke-mængder, foderforbrug og foderproduktion, energi- og brændstofforbrug og produktion af vedvarende energi. Dataene verificeres af en ekstern rådgiver, som besøger gården for at

udpege områder, hvor landmanden gør det godt, og rådgive om handlingsplaner, der kan forbedre effektiviteten og reducere udledningerne og miljøpåvirkningen.

De indsamlede eksternt verificerede klimadata fra mælkeproduktion danner et solidt fundament for benchmarking, videndeling på tværs af mejeribranchen og korrelationsanalyse. Vi har i løbet af 2020 været i tæt dialog med vores andelshavere og centrale interessenter, eksempelvis landbrugs konsulenter, for at indhente feedback og rådgivning om, hvordan vi kan forbedre og styrke vurderingerne yderligere.

Andelshavere, som tilmeldte sig Klimatjekket i 2020, blev betalt et økonomisk incitament på 1,0 EUR-cent pr. kg mælk. Klimatjekkene er blevet forsinket på grund af Covid-19, men vi forventer, at alle Arla-landmænd, som har tilmeldt sig et Klimatjek, vil have gennemført det inden udgangen af marts 2021.

Læs mere om vores CO₂e-emissioner på side 124. Læs mere om de globale Klimatjek i vores Corporate Responsibility-rapport.



KLIMATJEK

Områder som måles med Klimatjekket:

Antal dyr

Foder-sammensætning

Produktion af afgrøder

Brug af gødning

Håndtering af husdyrgødning

Anvendelse af elektricitet, brændstof og vedvarende energi

Arla er med til at udvikle en international standard for kulstoflagring (binding og lagring af kulstof i jorden), som vil blive afprøvet på udvalgte Arla-gårde i 2021.

FREMME AF BEDRE DYREVELFÆRD

I Arla er vi overbeviste om, at alle dyr skal behandles godt. Dyrevelfærd og bæredygtig mælkeproduktion er to sider af samme sag: Sunde køer, der bliver passet godt, producerer mere mælk på en mere bæredygtig måde. Derfor er det afgørende for Arla og vores andelshavere, at vi nøje overvåger og hele tiden forbedrer vores køers sundhed og velfærd.

Vores indsats for bedre dyrevelfærd koordineres via vores Arlagården® platform. Arlagården® fokuserede oprindeligt primært på mælke kvalitet og fødevarer sikkerhed, men programmet er blevet udvidet med flere klare standarder for eksempelvis dyrevelfærd, miljø og arbejdsmiljøet på gårdene for at afspejle både vores og vores kunders og forbrugernes prioriteter. Vi har udviklet et omfattende digitalt værktøj, som skal sikre en ensartet effektiv og gennemsigtig vurdering, rapportering og dataanvendelse på tværs af alle syv ejerlande. Det er nu obligatorisk for Arlas andelshavere at gennemføre vurderinger af deres besætninger og faciliteter hver tredje måned og indberette resultaterne i det nye digitale værktøj.

Alle vores 9.406 landmænd indsendte i 2020 et udfyldt spørgeskema med 120 spørgsmål om bl.a. staldforhold, fodring, græsning og køernes generelle trivsel. For at få et endnu klarere billede af dyrevelfærden på gårdene indsamler vi også data fra nationale databaser med besætningsoplysninger om gennemsnitlig levetid, dødelighed og gennemsnitsalderen for køer ved første kælvning.

Landmændene udfylder spørgeskemaerne om dyrevelfærd baseret på en egenkontrol og modtager regelmæssige besøg af auditører, som validerer alle de indsendte data, herunder om dyrevelfærd. I 2020 opgraderede og standardiserede vi auditprocessen for alle ejerlande for at sikre, at auditørerne følger de samme processer og standarder overalt. Der gennemføres hvert år audit på 30 procent af alle Arla-gårde. I 2020 oplyser vi om andelen af gårde, der har rapporteret om dyrevelfærd, andelen af gårde, der har gennemgået audit, samt det somatiske celletal. Læs mere i ESG-noten 1.4. Fra 2021 vil vi rapportere resultaterne af dyrevelfærdsspørgeskemaerne fra gårde, som har gennemgået audit, med fokus på de foranstaltninger, vi vurderer som de vigtigste i arbejdet med at forbedre dyrevelfærden. Vi vil også offentliggøre andelen af gårde med en audit, som lever op til vores standarder for dyrevelfærd.

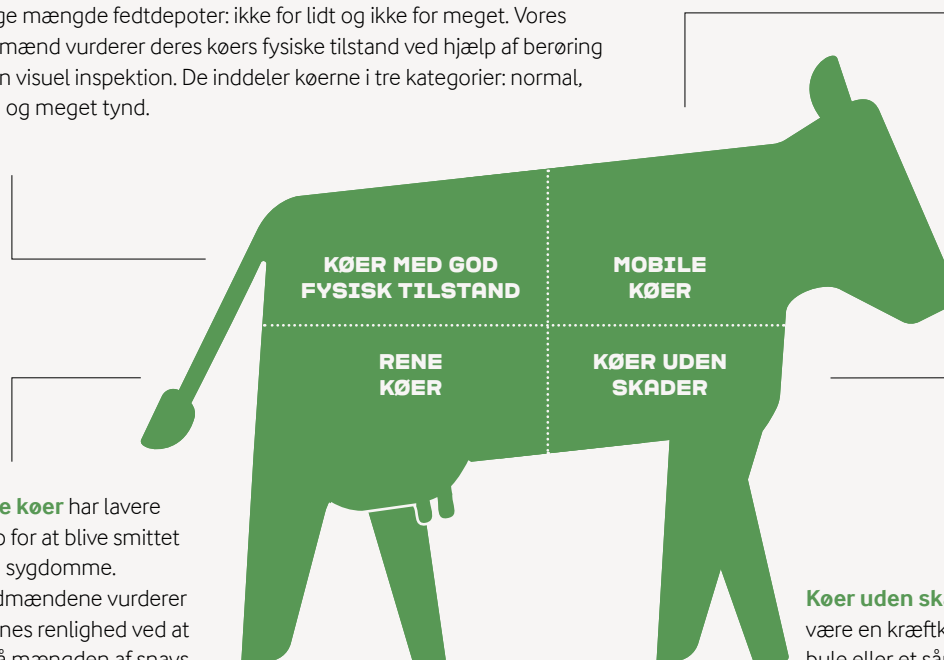
Vi måler køernes generelle velfærd ud fra fire indikatorer, som er udviklet på baggrund af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer med malkekvæg.

Køer med god fysisk tilstand Sunde køer har en krop med den rigtige mængde fedtdepoter: ikke for lidt og ikke for meget. Vores landmænd vurderer deres køers fysiske tilstand ved hjælp af berøring og en visuel inspektion. De inddeler køerne i tre kategorier: normal, tynd og meget tynd.

Mobile køer har ikke problemer med at gå og har ingen smerter i ben og fødder. Hvis mobiliteten forringes, så køerne halter, kan det skyldes forskellige forhold som sygdom, dårlig pleje og miljømæssige faktorer. Landmændene inddeler køerne i tre kategorier: normal, let halt og tydeligt halt.

Rene køer har lavere risiko for at blive smittet med sygdomme. Landmændene vurderer køernes renlighed ved at se på mængden af snavs og pletter på koens krop og inddeler køerne i tre kategorier: normal (ren), lidt beskidt og beskidt.

Køer uden skader En skade på en ko kan være en kræftknude eller anden knude, en bule eller et sår eller et misfarvet område på huden. Landmændene inddeler køerne i tre kategorier: normal (ingen skader), køer med små skader og køer med større skader.



INTERNATIONAL MEJERIUDVIKLING

For Arla er det en central prioritet at bidrage til en bæredygtig og kommercielt levedygtig mejerisektor, hvor vi forbedrer landmandens kapacitet og leverer nærende fødevarer til en voksende befolkning på udvalgte nye markeder. Trods forsinkelser forårsaget af Covid-19 fortsatte vi med at styrke vores partnerskaber i 2020, og vi har nu indskrevet 1.000 landmænd i vores programmer.

Som en del af vores bæredygtighedsstrategi "Stærkere jord – Stærkere mennesker" indgår vi partnerskaber, som kan styrke udviklingen af den nationale mejerisektor på nye markeder. Gennem disse strategiske tværsektorielle partnerskaber arbejder vi for at fremme en bæredygtig produktion af mejeriprodukter, forbedre fødevarerens sikkerhed og -kvaliteten og sikre lavindkomstforbrugere adgang til billig ernæring. Trods forsinkelser med at gennemføre vores programmer på tværs af alle lande lykkedes det os at nå vores 2020-mål om at indskrive 1.000 landmænd i vores programmer.

FREMME AF LOKAL MEJERIUDVIKLING I NIGERIA

I 2050 vil Nigerias befolkning være fordoblet og nå næsten 400 millioner mennesker, så efterspørgslen efter næringsrige fødevarer er hastigt stigende. Arla har siden 2015 været den ledende kommercielle partner i projektet "Milky Way Partnership in Nigeria". Projektet er et tværsektorielt partnerskab med Landbrug og Fødevarer/SEGES, ngo'en CARE og g nigerianske ngo'er oeret støttet fra det danske udenrigsministerium.

Milky Way Partnership har nu deltagelse af mere end 400 landmænd, men en af projektets største udfordringer er at nå en tilstrækkelig stor mælkeindvejning. I 2020 var fokus på

kapacitetsopbygning blandt lokale landmænd samt tilpassede aftageraftaler og nye partnerskaber for at øge antallet af tilmeldte landmænd. Milky Way Partnership-programmet har blandt andet skaleret op gennem sin deltagelse i det offentligt-private DAMAU Household Milk Farm-projekt med lokalregeringen i Kaduna, som har til formål at etablere 1.000 gårdbrug på et område på 9.000 hektar ved at sørge for den nødvendige infrastruktur og give hver enkelt landmand tre importerede køer. Arla underskrev også en aftale med SAHEL Consulting under Melinda & Bill Gates Foundation om at tilmelde yderligere 600 gårdbrug fra klynger af nærtliggende gårde i delstaten Kaduna.

STØTTE TIL DEN LOKALE MEJERISEKTOR I INDONESIAEN

En af de største udfordringer for den indonesiske mejerisektor er en utilstrækkelig mælkeproduktion, som ikke lever op til forbrugernes stigende krav til kvalitet og kvantitet. Arla har siden 2018 samarbejdet med vores joint venture-partner Indolakto og et af Indonesiens største lokale mejerikooperativer, KPSP Setia Kawan, om at etablere et kalveopdrætscenter på Østjava. Centret opdrætter kalve til kvalitetskøer gennem god opdrætspraksis og sælger derefter køerne til lokale landmænd til en rimelig pris og tilbyder



samtidig landmændene uddannelse i god praksis for mælkeproduktion. På denne måde kan lokale landmænd få adgang til køer af høj kvalitet, som producerer en stor mængde mælk og sikrer dem en bedre indkomst.

Opdrætscentret er i dag en særskilt forretningsenhed i kooperativet, der har til formål at sikre bæredygtige indtægter fra salget af køer. I løbet af 2020 har RSBU leveret mere end 60 køer af høj kvalitet til lokale landmænd til en pris, som

er 15 procent under den normale markedspris, samtidig med at der skabes en kommerciel bæredygtig social virksomhed, som er uafhængig af ekstern finansiering. Dette til trods for at vi har set et fald i den lokale købekraft i første halvdel af 2020 på grund af Covid-19.

[Læs mere om vores internationale mejeriprojekter på nye markeder i vores Corporate Responsibility-rapport for 2020.](#)



**VORES
LEDELSE**

RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE

Arla er et andelsselskab, som ejes af 9.406 mælkeproducenter i syv lande. At sikre at alle vores ejeres meninger bliver hørt, og at de kan søge konsensus og opbakning, er afgørende for et troværdigt og succesfuldt andelsselskab. Vores ejere vælger medlemmer til repræsentantskabet, som derefter vælger bestyrelsen. Virksomhedens ledelse varetages af disse valgte organer og koncernledelsen i forening.

Medlemmerne af repræsentantskabet vælges for en periode på to år. Den demokratiske proces op til valget er udfordrende i en tid, hvor alt foregår online, og repræsentantskabet har derfor besluttet at udskyde valget i 2021 til 2022.



RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE (FORTSAT)

ANDELSLEDELSE

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

Ejere

9.406 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg var i 2020 medejere af Arla. Sidste år havde andelsselskabet 9.759 ejere. Faldet i antallet af ejere skyldes dels andelshavere, som ikke længere er mælkeproducenter eller har solgt deres forretning til andre andelshavere, og i mindre grad ejere, som forlader andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er helt i tråd med den trend,

vi har set i mejeribranchen generelt de seneste år. Alle vores andelshavere har mulighed for at påvirke vigtige beslutninger.

Kredsråd

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

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er det øverste beslutningsdygtige organ og har 187 medlemmer, heraf 175 andelshavere og 12 medarbejderrepræsentanter. Ejerrepræsentanterne vælges hvert andet år, i ulige år. Den demokratiske proces op til valget er udfordrende i en tid, hvor alt foregår online, og repræsentantskabet har derfor besluttet at udskyde

valget i 2021 til 2022. Repræsentantskabet træffer forskellige beslutninger, herunder om disponering af årets resultat og valg af bestyrelsen. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

Bestyrelse

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

Bestyrelsen består af 15 valgte andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne

rådgivere. Efter valget i 2019 er fire nyvalgte medlemmer indtrådt i bestyrelsen for den kommende fireårsperiode, og der er udpeget to eksterne medlemmer for at sikre, at bestyrelsens kompetencer dækker alle de områder, der er vigtige for en international virksomhed. Sammensætningen af de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer afspejler Arlas ejerstruktur på tværs af landene.

Area Councils

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

SELSKABSLEDELSE

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

Direktion

Direktionen, der er udpeget af bestyrelsen, er ansvarlig for ledelsen af selskabet, sikring af en passende langsigtet vækst for selskabet

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

Koncernledelse

Koncernledelsen udpeges af direktionen. Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur. Koncernledelsen består af direktionen plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og én kommerciel leder. Områdeeksperterne dækker Finance, IT og Legal (CFO), Marketing og Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) og Supply Chain (CSO), mens den kommercielle leder er ansvarlig for vores internationale forretningsområde.

Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag.

Medarbejdere

Arla har 20.020 fuldtidsansatte medarbejdere på verdensplan sammenlignet med 19.174 sidste år. Vores medarbejdere har tre medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 i repræsentantskabet.

MANGFOLDIGHED OG INKLUSION

I Arla mener vi, at mangfoldighed og inklusion er afgørende for vores succes, og vi ved, at en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke skaber innovation og stærkere resultater. Vi har en bred definition, som omfatter både køn, nationalitet og alder, men også mangfoldighed i forhold til tankesæt og værdier.

Vores strategiske principper

Vi ønsker, at alle teams højest har 70 procent af samme køn, nationalitet og alder, så vi sikrer en stærk pipeline af potentielle ledere og giver alle bedre muligheder for at avancere. Vi har en arbejdsstyrke med flere generationer, og vi tilbyder attraktive arbejdsvilkår, men erkender samtidigt, at inden for nogle af vores arbejdsområder, særligt dem, der benytter sig af timelønnede medarbejdere, er udbuddet af arbejdskraft ofte mindre mangfoldigt, så det er vanskeligt for os at nå vores mål. Vores strategiske principper indgår i alle vores processer og prioriteter og fremmer vores indsats for mangfoldighed og inklusion.

Kompetenceudvikling

Vi tilbyder vores ledere og rekrutteringspartnere uddannelse i opmærksomhed på ubevidst forskelsbehandling, så vi fremmer ligestilling i udvælgelsen og vurderingen af vores medarbejdere.

Rekruttering

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

Fair lønninger

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

Talentprogrammer

Vi identificerer, udvikler og fastholder vores talenter baseret på klare og inkluderende definitioner. Vi sikrer proaktivt en sund mangfoldighed i vores talentprogrammer, når vi udvælger kandidater til Arlas pipeline af alsidige lederprofiler.

Opbygning af interne fællesskaber

I 2017 oprettede vi med opbakning fra topledelsen et internationalt fællesskab kaldet "The Diversity and Inclusion Network". Fællesskabet tilbyder en bred vifte af aktiviteter, herunder diskussionspaneler med eksterne talere, etablering af et internt diskussionsforum og interviews med interne rollemodeller.

Overvågning

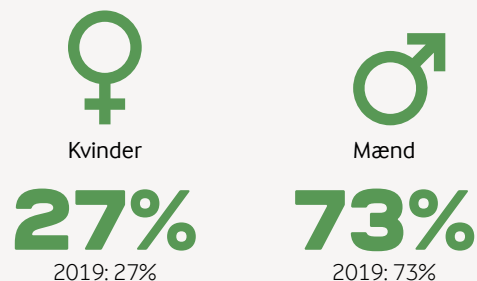
Vi er forpligtet til regelmæssigt at rapportere om vores fremdrift i forhold til at nå vores langsigtede mål for mangfoldighed og inklusion både til koncernledelsen og eksternt.



MANGFOLDIGHED OG INKLUSION (FORTSAT)

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

Kønsfordeling*



* Kønsfordelingen for den samlede arbejdsstyrke. Kønsfordelingen blandt timelønnede medarbejdere: kvinder: 18%, mænd: 82%, og blandt funktionærer: kvinder: 42%, mænd: 58%.

Kønsfordeling i ledelsen

	Kvinder		Mænd	
	2020	2019	2020	2019
Koncernledelse	14%	29%	86%	71%
Bestyrelse**	20%	20%	80%	80%
Repræsentantskab	16%	16%	84%	84%
Direktørniveau og højere	26%	26%	74%	74%

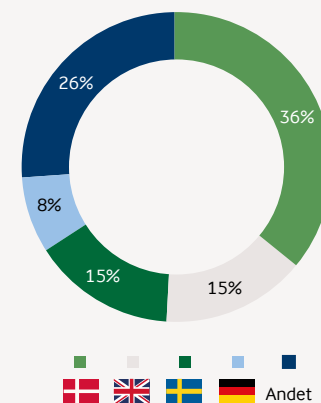
** Fordelingen omfatter alle medlemmer af bestyrelsen (20), inklusive medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere. Kønsfordelingen blandt medlemmer, der vælges af generalforsamlingen, er 13% kvinder og 87% mænd.

Samlet antal nationaliteter

115



Opdeling mellem nationaliteter



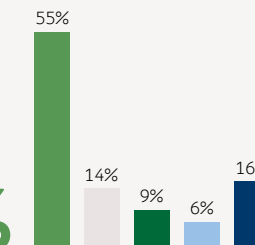
Koncernledelsens nationaliteter



Nationalitetsfordeling på direktørniveau og højere

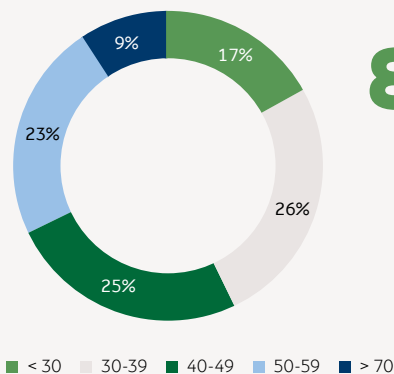
Mangfoldighed for teams, nationalitet*

33%



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

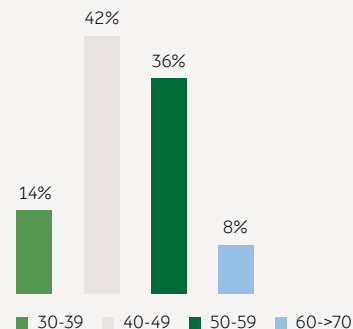
Aldersfordeling



Mangfoldighed for teams, alder*

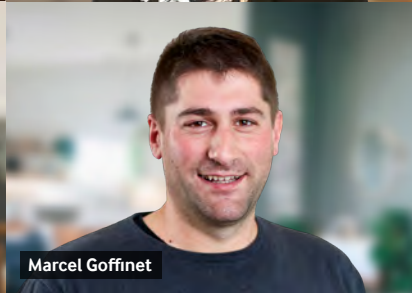
86%

Aldersfordeling på direktørniveau og højere



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

BESTYRELSE



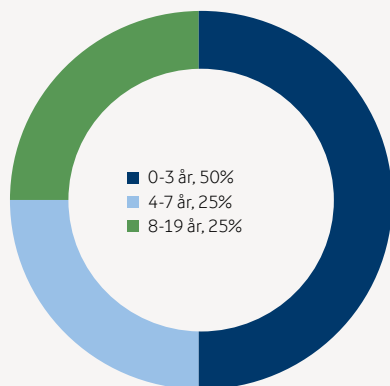
BESTYRELSEN (FORTSAT)

Vores bestyrelse består af 15 valgte andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere, som supplerer hinanden med forskellige kompetencer og ekspertise inden for global selskabsledelse.

Bestyrelsens kønsdiversitet*



Anciennitet



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

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Medlem siden: 1998

Nationalitet: Dansk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Bestyrelsesformand og formand for uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Komp.- Medlem af virksomhedsbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer 2009-

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Medlem siden: 2008

Nationalitet: Svensk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Næstformand i bestyrelsen og i den globale uddannelseskomité, uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening 2014-, bestyrelsesmedlem i Varbergs Sparbank

NANA BULE (1978)

Medlem siden: 2019

Nationalitet: Dansk

Profession: CEO for Microsoft i Danmark og Island

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Energinet 2018 -, medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse 2019-

JONAS CARLGRÉN (1968)

Medlem siden: 2011

Nationalitet: Svensk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Bestyrelsesformand for den svenske mejeriforening 2019-, medlem af Stiftelsen Lantbruksforskning 2016-, mejeriambassadør i FN's HLPF (High Level Political Forum)

ARTHUR FEARNALL (1963)

Medlem siden: 2018

Nationalitet: Britisk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for Arla Area Council i Storbritannien og det globale klageudvalg

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Medlem siden: 2015

Nationalitet: Svensk

Profession: Mejeriarbejder

Eksterne stillinger: Svensk fagforeningsmedlem

MARCEL GOFFINET (1988)

Medlem siden: 2019

Nationalitet: Belgisk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg

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

MANFRED GRAFF (1959)

Medlem siden: 2012

Nationalitet: Tysk

Profession: Mælkeproducent

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

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

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Medlem siden: 2019

Nationalitet: Dansk

Profession: Mælkeproducent

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

BESTYRELSEN (FORTSAT)

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Medlem siden: 2018

Nationalitet: Svensk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for det globale øko-udvalg

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening

HARRY SHAW (1952)

Medlem siden: 2013

Nationalitet: Britisk

Profession: Dispatch Operator

Eksterne stillinger: Britisk fagforeningsmedlem

SIMON SIMONSEN (1970)

Medlem siden: 2017

Nationalitet: Dansk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen

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

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Medlem siden: 2017

Nationalitet: Svensk

Profession: Mælkeproducent

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

Eksterne stillinger: Medlem af den svenske mejeriforening 2017-

BJØRN JEPSEN (1963)

Medlem siden: 2011

Nationalitet: Dansk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Det globale øko-udvalg

Eksterne stillinger: Medlem af Landbrug & Fødevarer for kvæg 2009-, medlem af Landbrug & Fødevarer for mælkeproduktion 2019-, næstformand i bestyrelsen for Skjern Bank 2012-, næstformand i Mejeriforeningen 2019-

WALTER LAUSEN (1959)

Medlem siden: 2019

Nationalitet: Tysk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Det globale øko-udvalg

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Medlem siden: 2019

Nationalitet: Dansk

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Andelssmør A.M.B.A 2020-, bestyrelsesmedlem i GLS-a 2018-

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Medlem siden: 2013

Nationalitet: Dansk

Profession: Mejeriproduktionsarbejder

Eksterne tillidsposter: Dansk fagforeningsmedlem

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Medlem siden: 2005

Nationalitet: Dansk

Profession: Mælkeproducent

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

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

FLORENCE ROLLET (1966)

Medlem siden: 2019

Nationalitet: Fransk

Profession: Seniorrådgiver i Luxury Tech Funds

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

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Medlem siden: 2012

Nationalitet: Britisk

Profession: Mælkeproducent og autoriseret revisor

Interne stillinger: Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Formand for ING Bank UK Pension Fund

KONCERNLEDELSE



Fra venstre mod højre: David Boulanger, Simon Stevens, Torben Dahl Nyholm, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlson, Ola Arvidsson, Hanne Søndergaard.

KONCERNLEDELSE (FORTSAT)

Koncernledelsen består af selskabets CEO plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere for forretningsområderne Europa og International. Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for udvikling af koncernstrategier. Vi bød i 2020 velkommen til tre nye medlemmer: Torben Dahl Nyholm, David Boulanger og Simon Stevens.

DAVID BOULANGER (1970)

CSO, Executive Vice President, Supply Chain

Nationalitet: Fransk

David kom til Arla Foods i oktober 2020. Han har 26 års erfaring fra Supply Chain & Operations og har varetaget flere ledende stillinger i fødevarerindustrien for blandt andet Mars, Mondelez & Danone på forskellige geografiske markeder. Umiddelbart før David kom til Arla som Chief Supply Chain Officer, var han Senior Vice President Operations for Danone Specialized Nutrition Division, som har globale aktiviteter inden for Early Life og medicinsk ernæring. David er ingeniøruddannet fra "École Civil des Mines de Paris" og en kandidatgrad i matematik.

SIMON STEVENS (1965)

Executive Vice President, International

Nationalitet: Britisk

Simon kom til Arla i 2002 som UK Sales Director, inden han blev Senior Vice President for Sales and Marketing, hvor han spillede en stor rolle i omstillingen af den britiske del af forretningen. I 2016 flyttede Simon til det nyoprettede forretningsområde for Europa som Senior Vice President for Commercial Operations, og i 2020 flyttede han til Dubai for at stå i spidsen for aktiviteterne i Mellemøsten og Nordafrika. Inden Simon kom til Arla, arbejdede han i 14 år for Unilever, hvor han varetog forskellige roller som salgs- og marketingdirektør i Storbritannien, Holland og Italien. Simon har en bachelorgrad (First Class Honours) i Management Sciences fra Loughborough University.

TORBEN DAHL NYHOLM (1981)

CFO og Executive Vice President, Finance, Legal & IT

Nationalitet: Dansk

Torben kom til Arla i 2012 efter flere år i konsulentbranchen inden for M&A. Han startede i Arla som Business Controller i Corporate Finance og har efterfølgende haft en række markante projekt- og lederroller på tværs af økonomiorganisationen, primært med fokus på grænseområdet mellem økonomi og strategi, senest som chef for Performance Management. Torben er cand.merc. i Finance and International Business fra Aarhus Universitet.

PEDER TUBORGH (1963)

CEO, medlem af direktionen, chef for Milk, Members and Trading, bestyrelsesformand for Arla Foods Ingredients

Nationalitet: Dansk

Peder har været hos Arla i 32 år, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige topstillinger som blandt andet Marketing Director, Divisional Director og Executive Group Director. Peder har som en del af sin mangeårige karriere i Arla arbejdet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark. Peder har en kandidatgrad i økonomi og erhvervsøkonomi fra Odense Universitet.

Peder er også:

– Medlem af Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

CCO, Executive Vice President, Europa, og medlem af direktionen

Nationalitet: Dansk

Peter kom til Arla i 2003 som Vice President for Corporate Strategy og har haft forskellige topstillinger i Arla som blandt andet Executive Vice President for Consumer DK og UK. Han har været Executive Vice President for Europa siden 2016. Før Arla har Peter også fungeret som Vice CEO for Bestseller Fashion Group China. Peter har en kandidatgrad i organisation og ledelse fra Aarhus BSS.

Peter er også:

– Næstformand for AIM – European Brands Association

– Medlem af Policy and Issues Council (PIC) ved det britiske Institute of Grocery Distribution (IGD)

– Næstformand for bestyrelsen for Den Europæiske Mejeriorganisation (EDA)

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs

Nationalitet: Svensk

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

Han har en kandidatgrad i HR-ledelse fra Lunds Universitet.

Ola er også:

– Bestyrelsesmedlem i AP Pension

– Medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovation, Communications and Sustainability

Nationalitet: Dansk

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

Hanne er også:

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

AFLØNNING AF LEDELSEN

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

Aflønningspraksis

Arlas aflønningspraksis reguleres af vores vederlagspolitik, som vedtages af bestyrelsen og revideres hvert fjerde år. Bestyrelsen bistås af eksterne rådgivere og anvender markedsdatakilder og benchmarks fra sammenlignelige brancher og virksomheder. Bestyrelsen vurderer årligt vederlaget til direktionen samt de variable vederlagspakker til andre ledere og den øverste ledelse. Vederlagskomitéen består af seks bestyrelsesmedlemmer inklusive bestyrelsesformanden og mødes mindst to gange om året. Komitéen overvåger, at vederlagspolitikken overholdes og kommer med anbefalinger til bestyrelsen.

Repræsentantskabet opdateres regelmæssigt om vederlaget til bestyrelsen og udviklingen i de variable vederlagspakker til selskabets ledere.

Vores aflønningspraksis

Vederlagspakkerne er sammensat, så vi kan tiltrække, engagere og fastholde de bedste topledere og samtidig fremme både kortsigtede og langsigtede forretningsmæssige resultater. Hovedparten af vederlaget er fast i overensstemmelse med skandinavisk praksis. En stadig større del af vederlaget er dog blevet gjort variabel de seneste år for at sikre, at det samlede vederlag også er afhængigt af opfyldelsen af Arlas kort- og langsigtede økonomiske mål. Alle direktører og medlemmer af topledelsen ansættes

på vilkår, som følger internationale standarder, herunder med passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser.

Vores resultatmål

Bestyrelse

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden bonustillæg. Vi mener, at det er med til at sikre, at bestyrelsen primært fokuserer på andelsselskabets langsigtede interesser. Ud over en minimal befordringsgodtgørelse betales der ingen yderligere kompensation for deltagelse i møder eller andre bestyrelsesaktiviteter. Bestyrelsens vederlag vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering blev foretaget i 2019. Læs mere om de specifikke beløb på side 114.

Direktion og koncernledelse

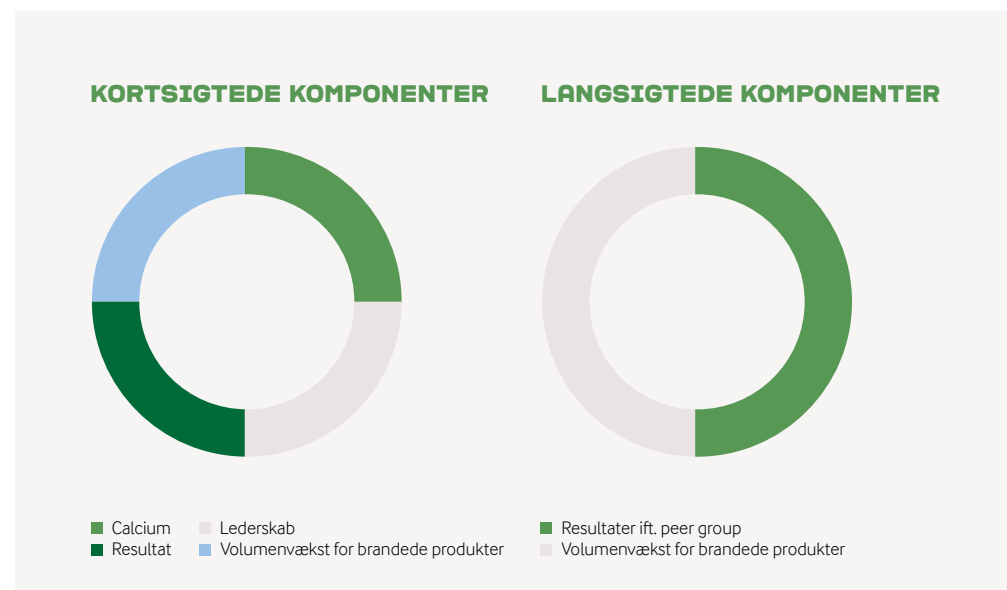
Aflønningselementerne og -modellen er den samme for direktionen og koncernledelsen (tilsammen: ledelsen). Vederlaget til direktionen vurderes årligt af bestyrelsen baseret på vederlagskomitéens anbefalinger. Læs mere om de specifikke beløb på side 114.

Ledelsens vederlagspakke er baseret på eksterne benchmarks for europæiske og internationale FMCG-virksomheder og består af en konkurrencedygtig og bæredygtig fast løndel og en variabel løndel.

Pensionsbidrag og ikke-monetære goder som for eksempel firmabil og telefon indgår også i pakken.

Den faste løndel fastsættes ud fra den enkeltes erfaring, bidrag og funktion, mens den variable løndel afspejler resultater i forhold til årlige forretningsmål. Den variable løndel består af både en årlig kortsigtet incitamentsordning (STI) og

en langsigtet (treårig) incitamentsordning (LTI). Ledelsens STI består af de samme elementer. Hovedkomponenterne i LTI er volumenvækst for brandede produkter og koncernens resultater i forhold til et peer group-indeks (se graferne). LTI-programmet, der blev startet i 2018, har også en komponent, som er relateret til vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium.



ANSVARLIG OG GENNEMSIGTIG SKATTEPRAKSIS

I Arla anerkender vi, at skat er afgørende for den økonomiske og sociale udvikling. Vi går målrettet efter at betale den skat, vi er forpligtet til, og at være gennemsigtig om vores skatteforhold i tråd med vores Code of Conduct og Good Growth-identitet.

En ansvarlig og gennemsigtig tilgang til skatte spørgsmål understøtter strategien om at udvikle vores selskab på et solidt grundlag og i overensstemmelse med vores indsats for FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Vores skattebetalinger bidrager direkte og indirekte til hovedparten af verdensmålene, men særligt til delmål 16.6 om fred, retfærdighed og stærke institutioner.

Vi er forpligtet til at betale skat i de lande, hvor vi opererer og skaber værdi, samt sikre, at kravene til skat rapportering og skattegennemsigtighed opfyldes. Vi tilstræber at have en åben dialog med skattemyndigheder over hele verden om vores forretning og skatteindberetning.

Vores grundlæggende skatteprincipper

Vores tilgang til beskattning er i overensstemmelse med Arlas globale Code of Conduct og bygger på en række grundlæggende skatteprincipper, som er godkendt af bestyrelsen:

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

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

Vores globale skattefunktion er organiseret med henblik på at sikre, at vi har de rigtige politikker, medarbejdere og procedurer til at sikre overholdelse af vores grundlæggende skatteprincipper.

Kooperations- og selskabsbeskatning

Som andelsselskab er Arlas andelshavere også vores leverandører, og indtjeningen tilfalder ikke selskabet, men udbetales til landmændene i form af den højest mulige mælkepris. Som andelsselskab baseret i Danmark er Arla Foods amba underlagt den danske kooperationsbeskatning, og vi betaler indkomstskat baseret på vores egenkapital.

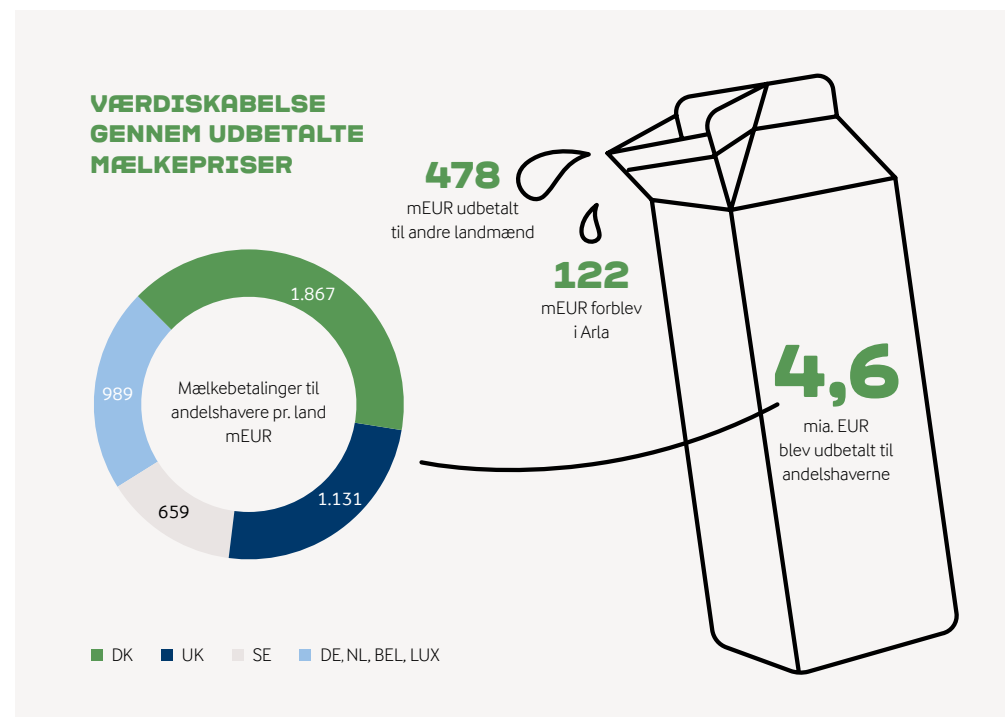
Arla har flere globale datterselskaber. Vores datterselskaber er typisk aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat.

Værdiskabelse gennem mælkebetalinger

Arla genererede i 2020 en samlet værdi på cirka 5,2 milliarder EUR* fra den indvejede mælk. Mælk fra vores andelshavere genererede 4,6 milliarder EUR i mælkebetalinger, mens andre landmænd modtog mælkebetalinger på 478 millioner EUR, så der blev 122 millioner EUR

tilbage i Arla. Hovedparten af skatterne betales derfor på gårdniveau i henhold til gældende lokale skatteregler.

*Acontomælkeprisen for året plus en anslået efterbetaling på 1,75 EUR-cent/kg ejermælk



RISIKO- OG COMPLIANCE-STYRING

Som et andelsselskab med ejere i flere lande og globale aktiviteter står Arla over for flere risici og usikkerheder, der kan true vores forretning og vores evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere. Udfordringerne i 2020 med at navigere gennem effekterne af Covid-19 og truslen om et hårdt Brexit er et godt eksempel på, hvorfor det er vigtigt med en stærk risiko- og compliance-styring.

Arlas risiko- og compliance-styring har til formål at reducere usikkerhed, imødegå negative konsekvenser af interne og eksterne påvirkninger, udnytte forretningsmuligheder for at maksimere værdiskabelsen og sikre en upåklagelig forretningsadfærd. Vi træffer foranstaltninger for at identificere, forstå, vurdere og håndtere risici effektivt. Vi fokuserer på risici, som kan true realiseringen af vores strategi, og vi ser også på de iboende risici i vores forretningsprocesser.

Risikostyring

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for at overvåge risici og opretholde en robust risiko- og compliance-styring samt et internt kontrolsystem. Bestyrelsen anerkender vigtigheden af at identificere og aktivt overvåge de mest overhængende risici samt de langsigtede trusler, trends eller udfordringer, som koncernen står over for. De væsentligste risici gennemgås og vurderes løbende af koncernledelsen og bestyrelsen, som også er ansvarlige for at gennemgå effektiviteten af risiko- og compliance-styringen og de interne kontrolprocesser året igennem. Vores risiko- og compliance-aktiviteter overvåges og drøftes hvert kvartal i koncernledelsen og årligt i bestyrelsen.

Bestyrelsen har i 2020 løbende overvåget og drøftet konsekvenserne af Covid-19 med fokus

på forretningskontinuitet og vores medarbejders sundhed og sikkerhed. Den fortsatte risiko for et hårdt Brexit og effekten af Brexit-relaterede friktionsomkostninger blev overvåget nøje af bestyrelsen, og relevante medlemmer af bestyrelsen var også i dialog med repræsentanter fra både EU og den britiske regering. En intern taskforce bestående af specialister fra relevante dele af Arla arbejdede intensivt med at styre Covid-19-situationen og forberede brexit.

Risikoidentifikation

Vi identificerer compliance-risici ved hjælp af forskellige metoder, herunder overvågning af nye lovkrav og lovændringer, undersøgelse af indberettede formodede overtrædelser, compliance-kurser, interne compliance-gennemgange og kortlægning af procesrisici samt due diligence-processer for CSR.

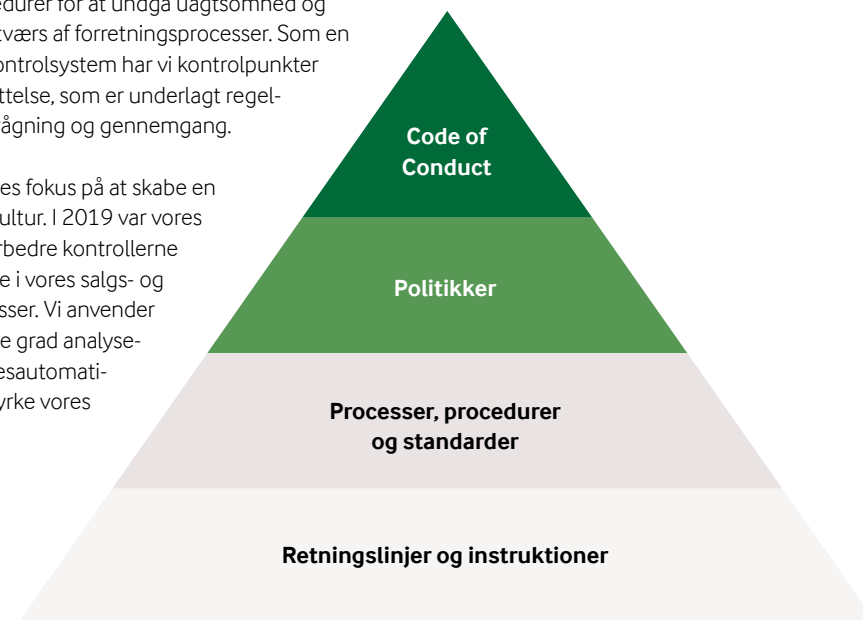
Politikker

Vi arbejder løbende på at forbedre vores virksomhedspolitikker, så de afspejler værdierne og forpligtelserne i vores Code of Conduct. Vores politikker styrer vores medarbejders generelle adfærd inden for nøgleområder for god forretningsadfærd, vejleder os i at handle ansvarligt og med integritet og styrer, hvordan vi arbejder harmonisk og effektivt som ONE Arla.

Kontroller

Vi har nultolerance over for overtrædelse af principperne i vores politikker og sikrer dette gennem et sammenhængende system af interne kontroller, hvis effektivitet og relevans vurderes regelmæssigt. Vi udvikler hele tiden vores interne kontrolmiljø med systemintegrerede kontroller og overvågning af vores procedurer for at undgå uagtsomhed og forseelser på tværs af forretningsprocesser. Som en del af vores kontrolsystem har vi kontrolpunkter for databeskyttelse, som er underlagt regelmæssig overvågning og gennemgang.

I 2020 var vores fokus på at skabe en compliance-kultur. I 2019 var vores fokus på at forbedre kontrollerne og politikkerne i vores salgs- og indkøbsprocesser. Vi anvender også i stigende grad analyse- og robotprocesautomatisering til at styrke vores compliance.



Rammerne for vores selskabsledelse

RISIKO- OG COMPLIANCE-STYRING (FORTSAT)



Uddannelse og opmærksomhedsskabelse

Vores Code of Conduct og interne politikker formidles til alle medarbejderne gennem forskellige aktiviteter, som kombinerer obligatoriske uddannelsesprogrammer og opmærksomhedsskabende meddelelser. Alle vores interne principper for korrekt forretningsadfærd er samlet i en central politikportal på Arlas intranet, som er tilgængelig for medarbejderne, også via mobile enheder. Vores tilgang til uddannelse kombinerer forskellige elementer, herunder e-læring om vigtige compliance-spørgsmål (f.eks. konkurrencelovgivning, informationssikkerhed) og klasseundervisning efter behov. I 2020 oplevede vi en betydelig forbedring i identifikationen af potentielt falske e-mails på baggrund af gennemførte cybertrusselstest og efterfølgende målrettet uddannelse af medarbejdere, som ikke var i stand til at genkende risikoen.

Undersøgelser

Åbenhed og tillid er to af vores kerneværdier og en integreret del af vores Code of Conduct. Vi opfordrer medarbejderne til at indberette formodede overtrædelser af vores Code of Conduct. Bekymringer kan indberettes til den relevante ledelse, HR eller vores Risk Controls and Compliance-afdeling. Vi tilbyder også mulighed for anonym indberetning via vores whistleblowersystem, som følger strenge principper for fortrolighed og sikrer, at personer, som indberetter overtrædelser, er beskyttet mod repressalier. I 2020 reducerede vi antallet af

indberetninger om formodet svindel sammenlignet med 2019. Ingen af undersøgelserne resulterede i væsentlige økonomiske tab for selskabet, men de gav os værdifuld viden om effektiviteten af vores kontrolmiljø, som har vist sig at være stærk.

Rapportering

Vi rapporterer om vores compliance på forskellige organisatoriske niveauer i løbet af året. Compliance-scoringer rapporteres kvartalsvis til koncernledelsen, landespecifikke risici rapporteres regelmæssigt til mellemlidelsen, og compliance-problemer rapporteres årligt til bestyrelsen. Afsluttende observationer fra alle compliance-aktiviteter og -undersøgelser i løbet af året rapporteres i den årlige compliance-rapport til bestyrelsen. I 2020 forbedrede vi vores interne kontroller og compliance-processer baseret på rapportering af effektive compliance-KPI'er og løbende dialog i virksomheden.

Vores Code of Conduct findes på vores hjemmeside.

Vigtige ændringer i Arlas risikoposition i 2020

- Covid-19-pandemien skabte forvirring, bekymring og usikkerhed for mennesker og økonomier over hele verden, hvilket også kunne ses af Arlas risikoposition. Vi håndterer de negative konsekvenser løbende, samtidig med at vi forsøger at udnytte muligheder og opretholde vores aktiviteter.
- Under Covid-19 oplevede vi en drastisk ændring i forbrugernes indkøbsmønstre, hvor langt flere forbrugere begyndte at benytte sig af e-handel. Takket være vores forretnings smidighed og robusthed kunne vi hurtigt tilpasse os den nye efterspørgsel og styrke vores onlinetilstedeværelse løbende.
- Presset fra samfundets side om en bæredygtig produktion med et lavt klimaaftryk er stødt stigende. Bæredygtighed er fortsat en central prioritet for Arla, og vi har opstillet ambitiøse mål for at reducere vores miljøpåvirkning og indført værktøjer, der gør det muligt for os at opbygge et af verdens største sæt eksternt verificerede klimadata fra mælkeproduktion.

RISIKO- OG COMPLIANCE-STYRING (FORTSAT)

 Risikoejer

 Afhjælpning

RISIKOTYPE

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

OPERATIONELLE Risici, der kan kompromittere varetagelsen af forretningsfunktioner

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

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

PÅVIRKNING

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

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

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

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

Strategiske risici

Negativ konsekvens af Brexit

Storbritannien er et stort marked for Arla og tegner sig for 26 procent af omsætningen. Selv om vi er tilfredse med frihandelsaftalen mellem Storbritannien og EU, indeholder aftalen også ikke-toldmæssige barrierer, som vil skabe gnidninger i form af yderligere kompleksitet og omkostninger.

👤 : *Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer*
💡 : Vi har siden Brexit-afstemningen i 2016 udarbejdet detaljerede handlings- og afhjælpningsplaner for de forskellige mulige udfald af Brexit-forhandlingerne og løbende kortlagt de tilhørende potentielle konsekvenser. Til trods for frihandelsaftalen er Brexit stadig et missionskritisk projekt i vores forretningsplan ved indgangen til 2021, og vi er godt rustet til at håndtere konsekvenserne af Brexit for vores britiske forretning. Læs mere på side 20.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** ▼

Politisk ustabilitet og økonomisk uro som følge af Covid-19

Politisk ustabilitet i de lande, hvor Arla har aktiviteter, udgør en stor risiko med potentiale til at påvirke vores salg og indtjening betydeligt. Politisk usikkerhed påvirker valutakurserne, renteniveauet, de internationale handelsrelationer, den frie bevægelighed for varer og tjenesteydelser, produktion osv.

👤 : *Peder Tuborgh, CEO*

💡 : Politisk usikkerhed påvirkede vores forretning flere steder i verden i 2020 fra Libanon i Mellemøsten til Afrika syd for Sahara og Sydøstasien og senest Brexit i Europa. Vores brede internationale tilstedeværelse og store smidighed

i Supply Chain betyder, at vi er godt rustede til at håndtere usikkerhed og overvinde udfordringerne. Covid-19 har også skabt mere usikre økonomiske forventninger over hele verden, men som et globalt selskab har Arla planer til at imødegå de forskellige scenarier.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Ny

Ændrede forbrugerpræferencer som følge af Covid-19

Et eksempel på ændrede forbrugerpræferencer er den øgede efterspørgsel efter mere bæredygtige produkter. Der er nye undersøgelser, som viser, at 35 procent af de globale forbrugere er villige til at betale mere for et mere bæredygtigt produkt. Dette er en stor mulighed, men også en stor risiko på grund af drivhusgasudledninger fra moderne produktion af mejeriprodukter, som potentielt kan få forbrugerne til at vælge alternative produkter.

👤 : *Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer*
💡 : Som en del af vores bæredygtighedsstrategi "Stærkere jord – Stærkere mennesker" arbejder vi hele tiden på at udvikle mere bæredygtig emballage og produkter. Vi planlægger at intensivere vores indsats for sundhed og bæredygtighed i 2021 med store satsninger for Arla-brandet, som skal fortælle forbrugerne om de mange tiltag på vores bæredygtighedsrejse. Vi vil også fortsætte med at udvikle værdiskabende produkter, som imødekommer forbrugerefterspørgslen. Læs mere i vores Corporate Responsibility-rapport.


Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Stabilt niveau


RISIKO- OG COMPLIANCE-STYRING (FORTSAT)

 Risikoejer  Afhjælpning

Utilstrækkelig imødekomme af en bæredygtig produktion og/eller manglende overholdelse af klimalovgivning

EU's klimaambitioner udgør en potentiel risiko for Arla, fordi de kan medføre restriktioner, som vi ikke kan imødekomme uden at reducere produktionen af mejeriprodukter, eller fordi de kan medføre betydelige omkostninger for Arla eller for vores andelshavere.

 : *Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer*


 : Som en del af vores bæredygtighedsstrategi har vi introduceret miljømål, som blev godkendt af Science Based Targets Initiative, og vi arbejder målrettet på at reducere vores klimaaftryk. Vores landmænd leverer data til konsekvensanalyser ved at gennemføre Klimatjek på gårdene, og vi vil fortsætte udrolningen af Klimatjek-programmet i 2021 og iværksætte en gennemgang af kulstoflagring for at overvåge CO₂-aftrykket. Vi vil også følge jord til bord-strategien for at sikre, at vi reagerer hurtigt på eventuelle yderligere stramninger. Læs mere på side 34.


Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Stabilt niveau

Hurtigt kanalskift som følge af nye indkøbsvaner i kølvandet på Covid-19

Forbrugerne gik over til at købe dagligvarer online, så e-handelsområdet udviklede sig i et tempo, som man normalt ville se over en periode på fem år. Vi oplevede Brick and Click-butikker, som øgede e-handlen, og almindelige butikker, som tiltrak nye kunder ved at tilbyde levering af dagligvarer i en tid med store forandringer. E-handelssektoren har oplevet hurtig innovation

med blandt andet måltidskasser fra detailbutikker og madbestillingsfirmaer for at imødekomme den øgede efterspørgsel efter levering af dagligvarer.

 : *Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer*

 : I 2020 fortsatte vi med at udbygge vores partnerskaber i den voksende dagligvarekanal for at fremme investering i mennesker og teknologi og drage fordel af forbrugernes ændrede indkøbsadfærd. I 2021 vil vi fortsætte med at tilpasse os den ændrede forbrugeradfærd og opsøge nye vækstmuligheder i hele e-handelskanalen for at bevare vores førerposition for mejeriprodukter og på de digitale hylder. Det omfatter investeringer i teknologi på tværs af e-handelssalg og digital markedsføring samt opbygning af kompetencer i hele organisationen for at udnytte de lokale markedsstyrker. Når effekterne af Covid-19 begynder at kunne mærkes på de europæiske økonomier, vil forbrugerne både efterspørge værdi og bekvemmelighed, og dagligvarekanalen vil blive stadig mere konkurrencepræget, fordi detailhandlen vil udvide tilbuddene til forbrugerne.


Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** ▲

Driftsrisici

Sundheds- og sikkerhedsrisici for forretningskontinuitet på grund af Covid-19

Vi anerkender risikoen for, at virus kan spredes blandt vores medarbejdere, hvilket ikke blot udgør en sundheds- og sikkerhedsrisiko for vores medarbejdere, men samtidig kan påvirke Arlas brandomdømme og forretningskontinuitet på grund af høje fraværsrater.

 : *Ola Arvidsson, Chief Human Resources Officer*


 : Vi har i løbet af 2020 gennemført risikovurderinger på alle lokationer og truffet relevante foranstaltninger, herunder opfordringer til at holde afstand, afspritning, hjemmearbejdspladser og begrænset rejseaktivitet. Foranstaltningerne vil blive videreført i 2021 efter behov.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Ny

Svingende mælkepriser og -mængder i kølvandet på Covid-19

Mælkepriserne er kendetegnet ved betydelige prisudsving, og det har været dagligdagen for både mejeriselskaber og mælkeproducenter siden liberaliseringen af de europæiske mælkepriser i 2007. Balancen mellem udbuddet og efterspørgslen på mælk både globalt og på europæisk plan slår hurtigt igennem i markedspriserne på mælk, så selv små ændringer i forbrugernes efterspørgsel eller i landmændenes mælkeforsyning kan føre til betydelige prisjusteringer. Covid-19 har påvirket forbruget af mejeriprodukter og skabt en vis prisvolatilitet i 2020.

 : *Peder Tuborgh, CEO*

 : I Arla overvåger vi konstant udviklingen i markedsprisen og tilpasser vores forretning tilsvarende. Men vigtigst af alt er vores fortsatte frontlinjefokus i forhold til vores detail- og brandproduktserier, hvor vi skaber den største værdi for vores landmænds mælk og sikrer stabil værdiskabelse på tværs af markedspriscyklerne. Også i 2020 er det lykkedes os at skabe vækst for brand-andelen af vores forretning. Læs mere på side 54-62.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** ▲

Informationssikkerhed og cyberangreb i kølvandet på Covid-19

Større e-handel og ændrede arbejdsmønstre som følge af Covid-19 øger risikoen for alvorlige cyberangreb, hvor vi potentielt ikke vil kunne fremstille, sælge eller sende produkter på grund af nedbrud i integrerede økonomi-, logistik- eller kontorsystemer.

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

 : I 2020 kørte vi et bredt projekt for at muliggøre periodisk scanning af sikkerhedsrisici. Afskærmningen af vores centrale netværk er blevet styrket med firewalls og de nyeste teknologier til forebyggelse af trusler og beskyttelse af sikkerheden. Vi implementerede en sikkerhedsuddannelsesplatform for at uddanne brugerne i cyberrisici og for at teste og styrke bevidstheden gennem simulerede phishing-kampagner. I 2021 vil vi fortsætte med at udbedre de sikkerhedsrisici, som blev identificeret i forbindelse med scanninger i 2020. Vi vil forbedre vores trusselsregistrering og -forebyggelse yderligere, herunder med beskyttelsesteknologier på cloud-, netværks-, e-mail- og slutpunktsniveau. Der vil også blive gennemført målrettede uddannede uddannelsesforløb for højrisikofunktioner.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Stabilt niveau

Finansielle risici


Valutaudsving


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

RISIKO- OG COMPLIANCE-STYRING (FORTSAT)

 Risikoejer

 Afhjælpning

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

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


Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Stabilt niveau

Juridiske og lovgivningsmæssige risici

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

Fødevarer sikkerhed og overholdelse af arbejdsmiljøregler er en topprioritet på tværs af vores Supply Chain og kommercielle forretning. Det er også en del af vores sociale ansvar i henhold til vores Code of Conduct. Større afvigelser eller problemer i forhold til produktkvaliteten og/eller fødevarer sikkerheden kan medføre risiko for et brands omdømme og betyde, at Arlas kunder og forbrugere mister tilliden til vores produkter. Deklassering af produkter kan endvidere medføre økonomiske tab.

 : *David Boulanger, Chief Supply Chain Officer*


 : Vi forbedrer og udvider hele tiden vores kvalitetssikringsprogram. Vi har administrationsprogrammer for kvalitet og fødevarer sikkerhed, som styres fra en central QEHS-afdeling, og vi overvåger centrale KPI'er for vores produktion på månedlig basis. I 2021 vil vi fokusere på yderligere gennemførelse af Arlas QEHS-manual og Arlas obligatoriske standarder for fødevarer sikkerhed, og vi vil indhente certificering for vores fødevarer sikkerhed fra et eksternt certificeringsorgan. Vi vil også gennemføre audits for at imødekomme kundernes krav.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Stabilt niveau

Manglende overholdelse af lovkrav, korrupsion, svig og uetisk forretningsadfærd

Enhver form for korrupsion eller uetisk forretningsadfærd øger risikoen for skader på vores omdømme, bøder og strafferetlig forfølgelse. Alle centrale forretningsprocesser har en iboende risiko for uredelighed, som skal afværges. Vi skal f.eks. sikre overholdelse af konkurrencelovgivningen på tværs af alle områder, markeder og funktioner. Det kræver, at vi handler i overensstemmelse med lovgivningen, når vi indgår aftaler med leverandører og kunder. Overtrædelser af konkurrencelovgivningen er forbundet med store lovbestemte bøder, men indebærer også risiko for betydelige skader på vores omdømme. Vi skal også beskytte personoplysninger for vores medarbejdere, kunder og andre forretningspartnere i overensstemmelse med GDPR. Faktiske eller formodede overtrædelser af GDPR eller andre regler om databeskyttelse og systemsikkerhed kan øge risikoen for betydelige lovbestemte bøder og skade vores omdømme.

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

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

forskellige rapporteringsstrukturer, herunder et whistleblowerprogram på koncernniveau. Vi har taget betydelige skridt til at sikre overholdelse af konkurrencelovgivningen. Budskabet fra topledelsen er utvetydigt og formidles løbende til relevante medarbejdere på de markeder, hvor vi har aktiviteter. De fleste af disse sessioner gennemføres som obligatoriske fysiske uddannelsessessioner. Vi har også et omfattende skriftligt compliance-program samt en konkurrencelovgivningspolitik, som opdateres løbende. Alle medarbejdere over hele verden har også adgang til e-læring. Vi gennemgår vores forretningsprocesser og IT-systemer årligt og styrker vores interne politikker og procedurer. Vi har implementeret en kontrolramme, som understøttes af løbende uddannelse af medarbejdere og audits blandt relevante forretningspartnere. Vi har også forbedret vores HR-processer, -politikker og -procedurer for at beskytte medarbejdernes personoplysninger. Læs mere på side 49-50.

Påvirkning: ■ **Bevægelse i 2020:** Stabilt niveau



VORES RESULTATER

I et usædvanligt år, som stod i Covid-19-pandemiens tegn, leverede Arla solide resultater for vores KPI'er gennem robust styring i salg og driften. Arla forbedrede Arlaintjeningen til **36,9 EUR-cent/kg** i 2020, mod 36,6 EUR-cent/kg i 2019, på et marked med store udfordringer og svingende markedspriser og valutakurser. Til trods for hurtige forandringer og udsving i både detailhandel og foodservice leverede Arla en stærk volumendrevet omsætningsvækst for brands på **7,7 procent** og et nettoresultat på **3,2 procent**. Transformations- og effektiviseringsprogrammet Calcium bidrog samtidig med besparelser på **130 millioner EUR**, og vores finansielle gearing lå på et stabilt **niveau på 2,7** ved årets udgang.



Torben Dahl Nyholm
Chief Financial Officer




MARKEDSOVERBLIK

I 2020 var den globale makroøkonomi præget af usikkerhed i kølvandet på Covid-19-pandemien, truende recession på de fleste markeder samt fortsat usikkerhed i de globale politiske og handelsmæssige relationer, ikke mindst efter Brexit. Nedlukninger, udgangsforbud og andre restriktioner påvirkede igennem hele året alle dele af den globale forsyningskæde fra gårdene til forbrugerne, og uroen medførte ustabile markedspriser for mælk i første halvdel af året.

USIKKERHED I DET MAKROØKONOMISKE MILJØ

Da pandemien ramte den vestlige verden i begyndelsen af foråret 2020, havde analytikerne allerede forudset en økonomisk afmatning, og de seneste prognoser fra Den Internationale Valutafond forudsiger en negativ BNP-vækst i euroområdet på 7,2 procent i 2020. Covid-19-krisen rammer mange nationers økonomier hårdt, og det er fortsat svært at spå om krisens dybde, eller hvor hurtigt vi kommer til at opleve et genopsving, fordi virkningen i mange lande afbødes af statsstøttede hjælpepakker. Det makroøkonomiske miljø blev desuden påvirket af usikkerhed omkring de igangværende Brexit-forhandlinger.

Gennemsnitlige valutakurser 2019-2020

Valuta	2019	2020	Ændring i forhold til 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%

Pandemien skabte omvæltninger, som førte til svingende valutakurser på Arlas kernemarkeder. GBP, som også var påvirket af usikkerheden omkring Brexit, faldt og udviste udsving under niveauet før Covid-19 med en EUR-GBP-vekselkurs, som var gennemsnitligt 1,3 procent lavere i 2020 end i 2019. USD var genstand for et beskedent fald i 2020 og faldt med 1,8 procent i forhold til 2019. SEK steg med 1,0 procent i forhold til EUR i 2020 sammenlignet med 2019. Endelig resulterede manglen på USD i devaluering af lokale valutaer på visse nye markeder.

FÆNDRRET KUNDE- OG FORBRUGER-ADFÆRD DREVET AF COVID-19

Kundernes og forbrugernes adfærd ændrede sig markant i løbet af 2020, og det medførte udsving i efterspørgslen efter mejeriprodukter for detailhandel og foodservice. Nedlukninger tvang restauranter, caféer og kantiner til at lukke, så stadig flere forbrugere begyndte at tilberede og spise mad hjemme. Antallet af indkøbsture blev samtidig reduceret, værdien af de enkelte køb blev større, og der blev indkøbt stadig flere dagligvarer online. Særligt under de første nedlukninger i foråret skabte usikkerheden og nervøsiteten en hidtil uset vækst i forbruget af mejeriprodukter for detailhandel og e-handel. Foodservice-sektoren blev til gengæld påvirket negativt af nedlukninger og udgangsforbud. I Storbritannien foregår 14 procent af salget i kategorien mejeriprodukter nu

online, og udviklingen for kategorien ligger over den samlede udvikling for onlineindkøb af dagligvarer. Onlinesalget af mejeriprodukter steg med mere end 89 procent i løbet af 12 uger i efteråret 2020, og detailhandlen oplevede en stærk tocifret vækst.

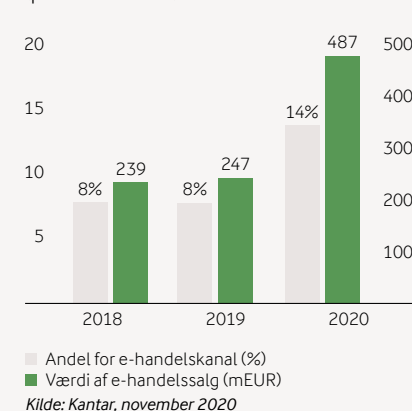
STABIL EUROPÆISK MÆLKEFORSYNING FRA MÆLKEPRODUCENTER

Den europæiske mælkeproduktion og -indvejning var stabil til trods for uroen på markederne og udsvingene i efterspørgslen som følge af Covid-19-pandemien. De europæiske mælkemængder steg med 1,7 procent. Mælkeproducenter i hele Europa var i stand til at opretholde en stort set uafbrudt forsyning og spillede dermed en afgørende rolle i at sikre en konstant forsyning af kritiske fødevarer under pandemien.

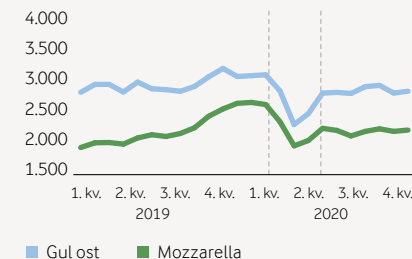
VOLATILITET I MARKEDSPRISERNE PÅ MÆLK

2020 var præget af markedsbalance på grund af pludselige udsving i efterspørgslen, som førte til volatilitet og lav forudsigelighed for mælkepriserne på de europæiske markeder. I andet kvartal faldt mælkepriserne med 20-25 procent på tværs af alle mejeriprodukter, men stabiliserede sig igen i tredje kvartal. Den anden runde af nedlukninger i sidste kvartal forårsagede imidlertid tøven på markedet og medførte nye prisfald, særligt for mozzarellakategorien.

Onlineudvikling i Storbritannien* (procent/mEUR)



Europæiske markedspriser i 2020 (mEUR)



VORES RESULTATER

Vores evne til at opretholde en uafbrudt drift under Covid-19-pandemien og reagere hurtigt på ændrede markedstrends og -krav var en afgørende faktor i 2020. Under disse omstændigheder formåede vi at skabe en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 7,7 procent på tværs af vores brands og forretningsområder og samtidig styrke forretningen med yderligere besparelser på 130 millioner EUR via transformations- og effektiviseringsprogrammet Calcium. Med dette resultat er vi godt på vej til at nå vores mål om besparelser på 400 millioner EUR i 2021. Vi fortsatte også med at realisere vores bæredygtighedsstrategi, og vi reducerede vores CO₂e-emissioner for scope 1 og 2 med i alt 24 procent i forhold til baseline i 2015.

STABIL OG KONKURRENCEDYGTIG ACONTOMÆLKEPRIS

I Arla har vi et mål om en årlig nettoresultatandel på 2,8-3,2 procent af omsætningen, så vi aktivt kan afbalancere kapital til fremtidige investeringer med en konkurrencedygtig efterbetaling til vores andelshavere. Det gør det samtidig muligt for os at udbetale mest muligt af overskuddet til vores andelshavere året igennem via acontomælkeprisen. I 2020

opnåede vi et nettoresultat i målintervallet på 345 millioner EUR eller 3,2 procent af omsætningen. Det er samtidig 0,2 procentpoint højere end i 2019 og et stærkt resultat for vores andelselskab. Den gennemsnitlige acontomælkepris lå på 34,1 EUR-cent/kg, hvilket er uændret i forhold til sidste år. Arlaintjeningen for 2020 var 36,9 EUR-cent/kg, sammenlignet med 36,6 EUR-cent/kg i 2019 (en stigning på 0,8 procent).

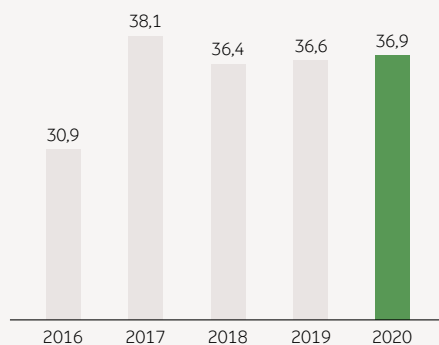
BESKEDEN VÆKST I MÆLKEINDVEJNINGEN FRA ANDELSHAVERNE

Trods uroen som følge af Covid-19-pandemien fastholdt Arla en stabil gennemsnitlig acontomælkepris i hele 2020. Da de globale markedspriser faldt som følge af usikkerheden på markedet, nedjusterede Arla dog acontomælkeprisen i maj, men hævede den igen i oktober og november, hvor afslutningen på 2020 tegnede bedre.

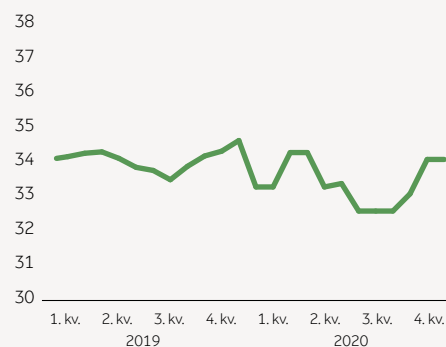
I 2020 oplevede vi en beskeden stigning i mælkeindvejningen fra vores ejere på 1,1 procent sammenlignet med 2019. Væksten fordelte sig på vores vigtigste ejerlande med den største stigning i mængderne fra vores britiske og svenske andelshavere.

I Sverige steg mælkeindvejningen med 2,1 procent og udviste vækst for første gang i mere end fem år. Det skyldtes blandt andet gode dyrkningsforhold i 2020 efter to års tørke, samt at der var flere gårde med stigende mælkemængder i forhold til gårde, som reducerede mængderne eller ophørte med at producere mælk for Arla.

Arlaintjening
(EUR-cent/kg)



Standard-acontomælkepris 2019-2020
(EUR-cent/kg)



"ARLAS MISSION ER AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE VÆRDI FOR VORES LANDMÆNDS MÆLK OG SKABE MULIGHEDER FOR DERES VÆKST."

VORES RESULTATER (FORTSAT)

OMSÆTNINGSSTIGNING DREVET AF VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER

Vores samlede omsætning steg fra 10,5 milliarder EUR i 2019 til 10,6 milliarder EUR, hvilket er midt i målintervallet for 2020 og en stigning på 0,1 milliarder EUR eller 1,1 procent sammenlignet med 2019. Udviklingen i omsætningen kan forklares med ændringer i salgsvolumen og produktmix, salgspriser, valutakurser og ændringer som følge af opkøb og/eller frasalg. I 2020 oplevede vi en omsætningsstigning fra salgsvolumen og produktmix på 270 millioner EUR drevet af vores succesfulde brands, som også var i stand til at imødekomme den ændrede forbrugeradfærd som følge af Covid-19. Læs mere i note 1.1. Salgspriserne var genstand for et beskedent fald med en effekt på 133 millioner EUR, og valutakurserne havde en negativ effekt på 85 millioner EUR. Endelig havde M&A en effekt på 65 millioner EUR, primært drevet af effekten for hele året af vores licensaftale, som giver os ret til at fremstille, markedsføre og distribuere ost under Kraft® brandet i Mellemøsten og Nordafrika.

VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER DREVET AF ET ØGET FORBRUG I PRIVATE HUSHOLDNINGER OG STÆRK KOMMERCIEL EKSEKVERING

Good Growth 2020 opstillede et ambitiøst mål om at forbedre den overordnede kvalitet og værdi af vores omsætning ved at flytte mængder fra private label og industrisalg til vores værdiskabende brandede produktserier. I 2020 leverede vi en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 7,7 procent mod 5,1 procent i 2019. Dette er en rekordhøj vækst for vores brandede produkter, som dels kan forklares med vores evne til hurtigt at tilpasse os til ændrede forbruger- og forbrugstrends som følge af Covid-19.

Den vigtigste driver for den volumendrevne omsætningsvækst for brandede produkter var vores globale smørbrand Lurpak®, som leverede en vækst på 14,6 procent. Arla® brandet, Puck® og Starbucks™ leverede også en vækst, som var over forventningerne, med henholdsvis 3,0, 11,7 og 27,9 procent. Kraft® kom flyvende fra start i sit første år under Arlas vinger og leverede en omsætningsvækst på 153 procent takket være helårseffekten og en stærk kommerciel eksekvering i MENA. Den samlede vækst for brandede produkter var drevet af en øget efterspørgsel for private husholdninger på grund af Covid-19-pandemien og de tilhørende udgangsforbud kombineret med en stærk kommerciel indsats. Vores foodservice-forretning oplevede til gengæld et fald på grund af nedlukningerne.

📖 Læs mere om vores brands på side 23-24.

STÆRKE RESULTATER PÅ TVÆRS AF FORRETNINGSOMRÅDER

Vores internationale forretningsområde leverede en stærk volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 11,6 procent på tværs af de fleste lande. Væksten var især drevet af MENA-regionen, hvor omsætningen for brandede produkter steg med 20,1 procent, og af det distribuerede salg for resten af verden. Arla® brandet leverede en beskedent vækst på 1,6 procent, mens Lurpak®, Puck® og Starbucks™ nåede meget høje vækstrater på henholdsvis 12,2, 11,6 og 20,7 procent. Også Kraft® kom rigtig godt fra start i hænderne på Arla med en vækst på 153 procent.

📖 Læs mere om vores internationale forretningsområde på side 27-28.

Vores europæiske forretningsområde, som repræsenterer 60 procent af Arlas omsætning, leverede en stærk vækst på 5,9 procent til trods for volatiliteten på markedet. Væksten var drevet af et øget forbrug i private husholdninger og større e-handelsalg.

Det mere end opvejede faldet i foodservice-salget som følge af årets nedlukninger. Væksten var drevet af Arla® brandet med 3,4 procent, Lurpak® med 15,9 procent og Starbucks™ med 32,4 procent.

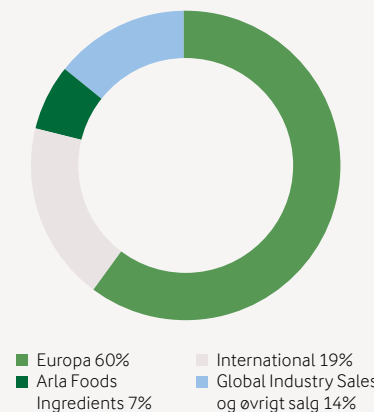
📖 Læs mere om vores europæiske forretningsområde på side 25-26.

Arla Foods Ingredients (AFI) øgede ingrediensforretningen for værdiforædlede produkter til 73,7 procent i 2020, drevet af vækst for spædbørnsernæring og medicinsk ernæring, mens

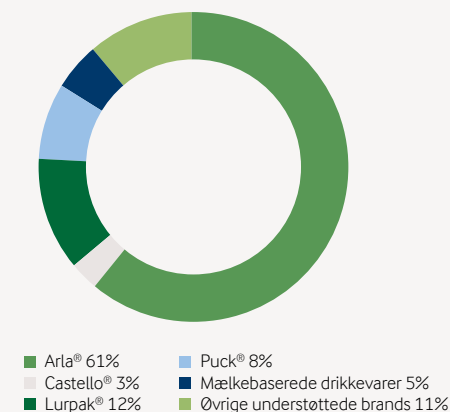
fødevarersegmentet og børneernæringsprodukter (CNM) blev negativt påvirket af nedlukninger og forsinkelser i kundernes nye produktlanceringer.

Andelen af mælkesalget for vores Global Industry Sales faldt med 2,3 procentpoint sammenlignet med sidste år, fordi store mængder mælk blev flyttet til detailhandlen for at imødekomme den øgende efterspørgsel under pandemien. Dette illustrerede i den grad fleksibiliteten i vores Global Industry Sales-forretning.

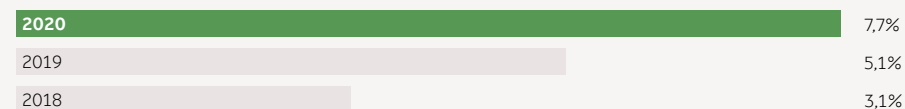
Omsætning fordelt på forretningsområder



Omsætning for brandede produkter fordelt på brands



Volumendrevet omsætningsvækst for brands



VORES RESULTATER (FORTSAT)

TREDJE ÅR MED STÆRKE CALCIUM-RESULTATER

Vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium blev igangsat som en del af strategien om at forbedre effektiviteten og driften i hele virksomheden og styrke Arla til fremtiden. 2020 var det tredje år med Calcium-programmet, som endnu en gang leverede stærke resultater med besparelser på 130 millioner EUR, hvilket er langt over målintervallet for året på 75-100 millioner EUR. De samlede besparelser, som vi har opnået med Calcium siden programmets start i 2018, steg til 354 millioner EUR, så vi er tæt på målet om 400 millioner EUR i 2021. Besparelserne blev primært opnået gennem yderligere effektivitetsforbedringer i Supply Chain samt lavere markedsføringsomkostninger og SG&A-optimering, understøttet af reducerede omkostninger som følge af medarbejdere, der arbejder hjemmefra, og mindre rejseaktivitet under Covid-19.

📖 Læs mere om vores Calcium-program på side 16-17.

GEARING BEDRE END MÅLINTERVALLET

Arlas gearing opgøres som forholdet mellem nettorentebærende gæld, herunder pensionsforpligtelser, og omsætning og driftsomkostninger, det vil sige EBITDA. Det måler Arlas evne til at generere et overskud i forhold til vores rentebærende gæld. Gearing er den vigtigste indikator for vores finansielle position, og vi har et langsigtet mål på mellem 2,8 og 3,4. I 2020 faldt gearingen til 2,7 mod 2,8 i 2019 trods et højt investeringsniveau. Det er resultatet af en stærk generering af likvider fra driften samt en fast likviditetsstyring hen over året.

Den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser steg til 2.427 millioner EUR sammenlignet med 2.362 millioner EUR i 2019. Stigningen skyldtes primært et højt investeringsniveau. EBITDA steg med 72 millioner EUR til 909 millioner EUR mod 837 millioner EUR sidste år.

Arla har en overordnet stærk finansiell position, som giver os fleksibilitet til at finansiere vores strategi og forfølge visionen om at skabe fremtidens mejeri. Arla er ikke et offentligt noteret selskab, men baseret på markedsprisen på vores obligationsudstedelser og feedback fra flere eksterne finansielle relationer anses Arla for at være en solid investering, og vi stræber efter at opretholde denne status fremadrettet.

STÆRKE PENGESTRØMME FRA DRIFTSAKTIVITETER

Arlas pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt til 731 millioner EUR mod 773 millioner EUR sidste år. Det højere EBITDA blev mere end opvejet af forbedrede positioner for andre driftskapitalposter, såsom importmoms, told og HR-relaterede forpligtelser.

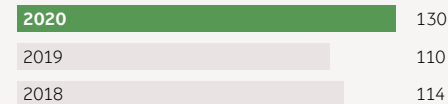
NETTOARBEJDSKAPITAL

Nettoarbejdskapitalen faldt til 679 millioner EUR sammenlignet med 823 millioner EUR sidste år. Faldet skyldes primært et fald i værdien af tilgodehavender fra salg og større leverandørgæld. Skærpede arbejdskapitalkrav, som primært vedrørte et stærkere salg, blev modsvaret af effekten af anvendelsen af programmer til finansiering af tilgodehavender og forbedrede interne processer. Antallet af omsætningsdage steg med 1,6 dage fra 2019 til 2020.

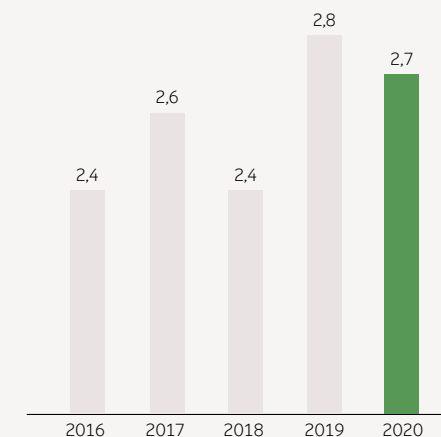
alcium

130

(millioner EUR)



Udvikling i den finansielle gearing



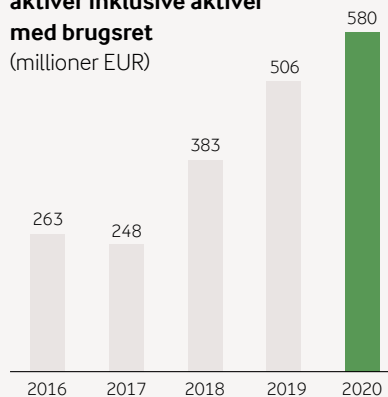
VORES RESULTATER (FORTSAT)

INVESTERINGER

Arla foretog betydelige investeringer i vores globale Supply Chain og IT-infrastruktur i 2020. CAPEX-investeringer, herunder aktiver med brugsret, beløb sig til i alt 580 millioner EUR. Vigtige CAPEX-projekter var blandt andet fortsatte aktiviteter i forbindelse med opførelsen af tørretårnet i Pronsfeld i Tyskland, kapacitetsforøgelser i mozzarellaproduktionen på vores anlæg i Branderup samt investeringer i vores nyerhvervede anlæg i Bahrain. Projekterne vil blive videreført i 2021.

I 2020 styrkede vi også vores investeringsproces ved at formalisere brugen af en klimajusteret tilbagebetalingsindikator, som indregner CO₂-aftrykket for vores CAPEX- og M&A-investeringer i vores godkendelses- og prioriteringsproces for investeringer for at understrege vores mål at skabe en bæredygtig fremtid for vores mejeri.

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



MÅLING OG RAPPORTERING I FORHOLD TIL VORES STRATEGI "STÆRKERE JORD – STÆRKERE MENNESKER"

I 2020 fortsatte vi vores indsats for at reducere vores miljøpåvirkning, og vi reducerede CO₂e-emissionerne fra driften (scope 1 og 2) med 24 procent sammenlignet med baseline i 2015. Det første skridt mod at reducere vores miljøpåvirkning er at forstå og måle vores klimaaftryk rigtigt. Arla formåede at nå to vigtige milepæle på denne rejse i et turbulent år. Med hjælp fra vores 9.406 andelshavere blev CO₂-udledningen fra 96 procent af Arlas mælkemængde målt for første gang ved hjælp af vores Klimatjek-spørgeskema. Den eksterne verificering af undersøgelsesdataene blev påbegyndt i 2020 og forventes afsluttet ved udgangen af marts 2021.

[📄 Læs mere på side 34.](#)

KLIMAPÅVIRKNING

Reducerede CO₂e-udledninger, scope 1 og 2

24%

Baseline: 2015

SBTI-mål for 2030: 30%

Reducerede CO₂e-udledninger, scope 3, pr. kg mælk og valle

7%

Baseline: 2015

SBTI-mål for 2030: 30%



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



FINANSIELLE FORVENTNINGER

I 2021 vil vi yderligere tilpasse os de betydelige ændringer, vi oplevede i 2020, især som følge af den fortsatte Covid-19-pandemi. 2021 bliver dog også et år, hvor vi fortsætter med at bygge videre på det aktuelle strategiske momentum med fokus på fortsat volumendrevet omsætningsvækst for vores brands, en stærk afslutning på vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium og nye vigtige skridt i retning af at gennemføre vores bæredygtighedsstrategi.

FORTSAT USIKKERHED I 2021 OG ERFARINGER FRA 2020

De makroøkonomiske og politiske udsigter for 2021 er stadig udfordrende, primært på grund af den fortsatte Covid-19-pandemi. Den Internationale Valutafond forudser vækst i det globale BNP for 2021 på 5,5 procent, men stadig under niveauet i 2019. For nye markeder og udviklingslande forventes en vækst på 6,3 procent (-2,4 procent i 2020), og for industrialiserede lande forventes væksten at være 4,3 procent (-4,9 procent i 2020). Det kan potentielt have en indvirkning på købekraften og efterspørgslen efter mejeriprodukter.

I 2021 vil konsekvenserne af Covid-19 fortsat have stor indflydelse på vores forretning, og vi vil fortsætte vores stærke kommercielle eksekvering drevet af smidighed og robusthed i vores Supply Chain og blandt vores andelshavere. Det gør os i stand til hurtigt at tilpasse os nye og ændrede krav

i dette usikre miljø. Vores vigtigste læring fra 2020 er, at smidighed og hurtig omstilling er afgørende for succes i disse usikre tider.

Brexit endte med en frihandelsaftale, og udsigterne for vores kernemarked i Storbritannien er derfor relativt stabile til trods for forventede friktionsomkostninger og usikkerhed om forsinkelser i forbindelse med toldbehandling osv.

Vores finansielle forventninger til 2021 bærer præg af disse usikkerheder.

FORBRUGERTRENDS I USIKRE TIDER

De vigtigste forbrugertrends, som forventes at påvirke mejeribranchen i 2021, særligt på de vestlige markeder, er e-handel, stigende forbrug i de private husholdninger og stor usikkerhed om, hvornår foodservice-kunderne vender tilbage. Alt sammen på grund af den fortsatte usikkerhed

omkring pandemien og omstillingsparatheden til "den nye normal". Trods effekterne af Covid-19 forventer vi stadig en fortsættelse af de stærke forbrugertrends og samfundskrav om bæredygtigt producerede fødevarer, stigende forventninger til næringsrige produkter og tilhørende retningslinjer, voksende bekvemmelighed samt stigende salg af færdigprodukter, som kan indtages på farten. Dertil kommer krav om gennemsigtighed og ansvarlighed fra både forbrugerne og samfundet generelt.

YDERLIGERE FORBEDRING AF KVALITETEN AF VORES FORRETNING Gennem VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

Trods den meget stærke vækst i 2020 forventer vi at styrke vores brandpositioner yderligere i 2021. Vi forventer at øge volumenvæksten for brandede

produkter med omkring 1-3 procent og dermed yderligere forbedre kvaliteten af vores omsætning og forretningsporteføljens konkurrenceevne. Vores mål for væksten for brandede produkter i 2021 forventes at øge brand-andelen af omsætningen til 50 procent og den internationale andel til 23,5 procent. Den fortsatte volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands i 2021 forventes at blive drevet af stærk kommerciel eksekvering for både vores europæiske og internationale forretningsområder.

SAMLEDE BESPARELSER PÅ 400 MILLIONER EUR MED CALCIUM

Vi forventer, at vores transformations- og effektiviseringsprogram Calcium vil styrke Arlas konkurrenceevne endnu mere. Det er vores ambition at opnå besparelser på mindst 45 millioner EUR i 2021 og dermed nå det endelige mål for hele programmet på 400 millioner EUR. I 2021 forven-

MÅL, RESULTATER, FORVENTNINGER

Omsætning	Resultatandel	Calcium-besparelser	Gearing	International andel	Brand-andel	Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands
10,3-10,6	2,8-3,2%	> 45	2,8-3,4	> 23,5%	> 50%	1-3%
2020: 10,6 mia. EUR	2020: 3,2% af omsætningen	2020: 130 mEUR	2020: 2,7	2020: 23,6%	2020: 48,9%	2020: 7,7%

FINANSIELLE FORVENTNINGER (FORTSAT)

tes Calcium-besparelserne overvejende at blive drevet af effektivitetsforbedringer i produktions-, logistik- og indkøbsaktiviteter, men vi forventer, at besparelserne til en vis grad vil aftage på grund af det usædvanlig høje niveau i 2020.

FORVENTET RESULTAT PÅ MINDST 2,8 PROCENT

Vi vil altid fokusere på at udbetale den størst mulige andel af overskuddet til vores andelshavere via acontomælkeprisen og sigte mod en nettoresultatandel for 2021 i intervallet 2,8-3,2 procent. Målintervallet for vores nettoresultat dækker hele året, og resultatet for første halvår af 2021 forventes at ligge under det årlige målinterval på grund af sæsonudsving i vores resultatskabelse.

STORE INVESTERINGER I 2021

2021 bliver endnu et år med store investeringer for Arla med forventede investeringer på 700 millioner EUR drevet af strukturelle investeringer, Calcium-effektiviseringstiltag og bæredygtighedsaktiviteter.

Vores primære projekter bliver færdiggørelse af tørretårnet i Pronsfield i Tyskland og kapacitetsforøgelse for mozzarellaproduktionen i Branderup. Et andet vigtigt investeringsprojekt bliver udvidelsen af vores produktionsanlæg i Bahrain samt investeringer på vores produktionsanlæg i Riyadh i Saudi-Arabien. AFI vil fortsat være et centralt investeringsområde i 2021 med fokus på Danmark Protein og ARINCO. Vores fortsatte stærke finansielle position gør det muligt for os at foretage de nødvendige kapacitets- og teknologiinvesteringer og skabe fremtidens mejeri. Vi vil samtidig fastholde vores fokus på energiforbedringer og andre investeringer drevet af vores ambitiøse bæredygtighedsstrategi.

FORVENTNING OM ET SOLIDT GEARINGSNIVEAU I 2021

Tilstrækkeligt finansielt råderum er en prioritet for Arla, fordi det gør det muligt for os at positionere os strategisk til fremtidig vækst. På baggrund af vores ambitiøse investeringsplaner for 2021 forventer vi, at gearingen vil stige en smule i forhold til 2020. Dog kan vi med fortsat styrkelse af vores arbejdskapital og solide pengestrømme fra driftsaktiviteter sandsynligvis opnå en gearing i den lave ende af vores langsigtede målinterval på 2,8-3,4.

OPFYLDELSE AF GOOD GROWTH 2020 OG NYE ERFARINGER

2021 bliver et år, hvor vi bygger videre på det momentum, der blev skabt med Good Growth 2020-strategien, samt erfaringerne fra det første år med Covid-19-pandemien.

Som nævnt under de essentielle prioriteter for 2021 vil vi fortsætte vores stærke drift i lyset af Covid-19 og videreudvikle vores brandede markedspositioner, beskytte og udvikle strategiske positioner i forhold til vores vigtigste kunder og styrke e-handlen yderligere. Vi vil samtidig fokusere på at levere de sidste Calcium-besparelser og accelerere vores bæredygtighedsindsats. Vi vil fortsætte med at gennemføre vores Klimatjek-program og forbedre Arlagården®, samtidig med at vi understøtter lokal mejeriproduktion på udvalgte vækstmarkeder. Vi vil definere en ny strategi, som udstikker den fremtidige kurs for Arla efter 2021.

ESSENTIELLE PRIORITETER FOR 2021

FORTSÆTTE DEN STÆRKE DRIFT I LYSET AF COVID-19

Opretholde driftsstabilitet og leverings-sikkerhed i forhold til kunderne. Fastholde og videreudvikle de markedspositioner, vi har opnået for brandede produkter under Covid-19 og samtidig beskytte sikkerheden for vores medarbejdere.

STYRKE VÆKSTKANALER OG NØGLEKUNDER

Beskytte og udvikle strategiske positioner i forhold til vores vigtigste kunder, styrke e-handlen og udvikle nye koncepter for foodservice.

VINDE VED AT FORUDSE SKIFTENDE FORBRUGERTRENDS

Styrke indsatsen for sundhed og bæredygtighed gennem store satsninger for Arla-brandet og samtidig udvikle vores strategiske brands for at imødekomme forbrugerefterspørgslen.

DEMONSTRERE OG FREMME BÆREDYGTIGHED

Accelerere vores bæredygtigheds-agenda og demonstrere fremdrift også i forhold til vores andelshaveres stærke engagement og store fremskridt.

FULDFØRE CALCIUM OG INDFØRE NYE ARBEJDSMETODER

Levere de sidste besparelser på mindst 45 millioner EUR for at nå vores mål om vedvarende omkostningsbesparelser på 400 millioner EUR i 2021 og fortsætte med at opbygge en fremtidig pipeline og samtidig forankre erfaringer fra Covid-19-krisen i hele organisationen.

GENNEMFØRE MISSIONSKRITISKE PROJEKTER

Navigere i resultatet af Brexit og minimere friktionsomkostningerne, sikre mere valle til AFI og gennemføre vigtige investeringsprojekter.

VINDE FREMTIDEN

Skabe endnu stærkere andelshaver-relationer med endnu større tillid til andelsselskabet og samtidig definere en ny koncernstrategi, som udstikker Arlas fremtidige retning.

Udsagn om fremtiden i denne årsrapport afspejler vores aktuelle forventninger til fremtidige begivenheder og økonomiske resultater. Udsagnene er i sagens natur behæftet med usikkerhed, og de faktiske resultater kan derfor afvige fra forventningerne. Faktorer, som kan påvirke de faktiske resultater, så de afviger fra forventningerne, omfatter den generelle økonomiske udvikling og udviklingen på de finansielle markeder, lovændringer eller -tilføjelser på vores markeder, ændringer i efterspørgslen efter produkter, konkurrence og råvarepriser. Se også afsnittet om risiko (fra side 49).



VORES KONCERNREGNSKAB

INDHOLD

PRIMÆRE OPGØRELSE

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

NOTER

- 73 **Introduktion til noter**
- Omsætning og omkostninger**
- 74 1.1 Omsætning
- 76 1.2 Driftsomkostninger
- 78 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger
- 79 1.4 Resultatindikatorer
- Nettoarbejdskapital**
- 80 2.1 Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser
- Anvendt kapital**
- 83 3.1 Immaterielle aktiver og goodwill
- 86 3.2 Materielle aktiver
- 89 3.3 Associerede virksomheder og joint ventures
- 90 3.4 Hensatte forpligtelser
- 91 3.5 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

Finansiering

- 92 4.1 Finansielle risici
- 99 4.2 Finansielle poster
- 100 4.3 Nettorentebærende gæld
- 105 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 106 4.5 Finansielle instrumenter
- 107 4.6 Salgs- og tilbagekøbsaftaler
- 108 4.7 Pensionsforpligtelser

Øvrige forhold

- 112 5.1 Skat
- 113 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 114 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 114 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser
- 114 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 115 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 116 5.7 Koncernoversigt

PÅTEGNINGER

- 118 **Ledelsespåtegning**
- 119 **Den uafhængige revisors revisionspåtegning**

RESULTATOPGØRELSE

(mEUR)	Note	2020	2019	Udvikling, %
Omsætning	1.1	10.644	10.527	1
Produktionsomkostninger	1.2	-8.301	-8.325	0
Bruttoresultat		2.343	2.202	6
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.483	-1.416	5
Administrationsomkostninger	1.2	-439	-389	13
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-52	-64	-19
Øvrige driftsindtægter	1.3	61	39	56
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	28	34	-18
EBIT (resultat før renter og skat)		458	406	13
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA</i>		909	837	9
<i>Af- og nedskrivninger</i>	1.2	-451	-431	5
EBIT (resultat før renter og skat)		458	406	13
Finansielle indtægter	4.2	7	10	-30
Finansielle omkostninger	4.2	-79	-69	14
Resultat før skat		386	347	11
Skat	5.1	-34	-24	42
Årets resultat		352	323	9
Minoritetsinteresser		-7	-12	-42
Arla Foods ambas andel af årets resultat		345	311	11

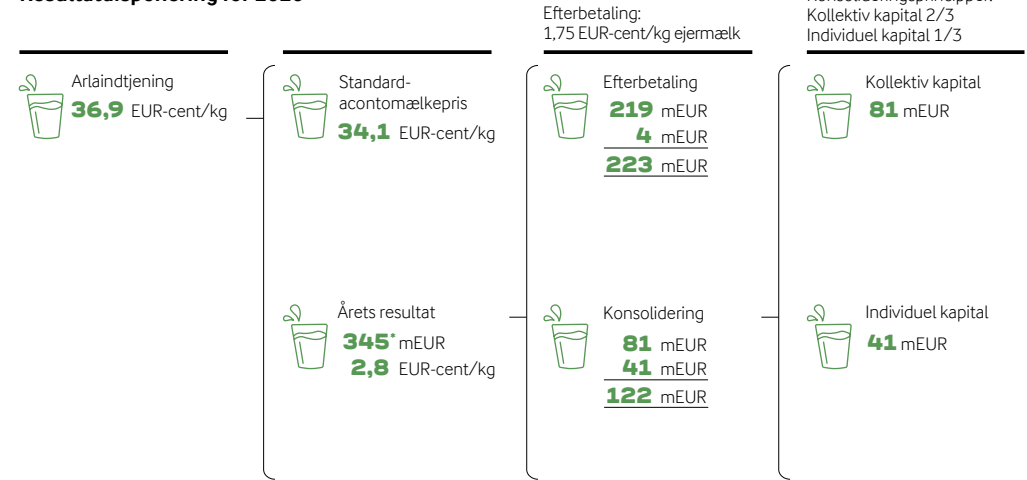
TOTALINDKOMST

(mEUR)	Note	2020	2019
Årets resultat		352	323
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Omvurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	5	-50
Skat af genmålinger af ydelsesbaserede pensionsordninger		4	11
Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	4.4	41	-22
Dagsværdireguleringer af visse finansielle aktiver		-3	-2
Valutakursregulering		-84	42
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		0	-1
Anden totalindkomst efter skat		-37	-22
Totalindkomst i alt		315	301
Allokeret som følger:			
Arla Foods ambas ejere		308	289
Minoritetsinteresser		7	12
I alt		315	301

RESULTATDISPONERING

(mEUR)	2020	2019
Årets resultat	352	323
Minoritetsinteresser	-7	-12
Arla Foods ambas andel af årets resultat	345	311
<i>Resultatdisponering:</i>		
Efterbetaling for mælk	219	124
Renter af konsolideret individuel kapital	4	3
Efterbetaling i alt	223	127
<i>Overført til egenkapital:</i>		
Henlæggelse til særlige formål	81	123
Konsolideret individuel kapital	41	61
Overført til egenkapital i alt	122	184
Resultatdisponering	345	311

Resultatdisponering for 2020



*Baseret på overskud allokeret til ejere af Arla Foods amba

Resultatdisponering

Den foreslåede efterbetaling for 2020 er 223 millioner EUR, inklusive renter, svarende til 1,75 EUR-cent/kg ejermælk. Renter af den regnskabsmæssige værdi af konsolideret individuel kapital udgjorde 4 millioner EUR. Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 1,60 procent i 2020.

Desuden overføres 122 millioner EUR til egenkapitalen fordelt med 1/3 på den individuelle kapital (konsolideret individuel kapital), svarende til 41 millioner EUR, og med 2/3 på den kollektive kapital (henlæggelse til særlige formål), svarende til 81 millioner EUR.

BALANCE

(mEUR)	Note	2020	2019	Udvikling, %	(mEUR)	Note	2020	2019	Udvikling, %
Aktiver					Passiver				
Langfristede aktiver					Egenkapital				
Immaterielle aktiver og goodwill	3.1	931	982	-5	Kollektiv kapital		1.968	1.894	4
Materielle aktiver og leasingaktiver	3.2	2.915	2.710	8	Individuel kapital		513	498	3
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	470	468	0	Andre egenkapitalkonti		-118	-72	64
Udskudt skat	5.1	29	43	-33	Foreslået efterbetaling til ejere		223	127	76
Pensionsaktiver	4.7	40	16	150	Egenkapital tilhørende Arla Foods ambas ejere		2.586	2.447	6
Øvrige langfristede aktiver		28	24	17	Minoritetsinteresser		53	47	13
Langfristede aktiver i alt		4.413	4.243	4	Egenkapital i alt		2.639	2.494	6
Kortfristede aktiver					Forpligtelser				
Varebeholdninger	2.1	1.080	1.092	-1	Langfristede forpligtelser				
Tilgodehavender fra salg	2.1	811	889	-9	Pensionsforpligtelser	4.7	247	249	-1
Afledte finansielle instrumenter	4.5	57	20	185	Hensatte forpligtelser	3.4	21	23	-9
Øvrige tilgodehavender	2.1	424	240	77	Udskudt skat	5.1	64	81	-21
Værdipapirer	4.6	420	435	-3	Lån	4.3	1.964	1.951	1
Likvider		126	187	-33	Langfristede forpligtelser i alt		2.296	2.304	0
Kortfristede aktiver i alt		2.918	2.863	2	Kortfristede forpligtelser				
Aktiver i alt		7.331	7.106	3	Lån	4.3	695	776	-10
					Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.212	1.158	5
					Hensatte forpligtelser	3.4	25	9	178
					Afledte finansielle instrumenter	4.5	66	86	-23
					Aktuel skat		11	5	120
					Øvrige kortfristede forpligtelser		387	274	41
					Kortfristede forpligtelser i alt		2.396	2.308	4
					Forpligtelser i alt		4.692	4.612	2
					Passiver i alt		7.331	7.106	3

EGENKAPITAL

(mEUR)	Kollektiv kapital		Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti			I alt for minoritetsinteresser	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt efter minoritetsinteresser
	Kapitalkonto	Henlæggelse til særlige formål	Konsolideret individuel kapital	Leverance-baserede ejerbeviser	Individuel indskudskapital	Efterbetaling	Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter	Reserve for dagsværdi gennem anden totalindkomst	Reserve for valutakursreguleringer			
Egenkapital 1. januar 2020	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Henlæggelse til særlige formål	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Konsolideret individuel kapital	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Årets resultat	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Anden totalindkomst	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Totalindkomst i alt	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Udbetaling til ejere	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaktioner med minoritetsinteresser	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Efterbetaling vedrørende 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Valutakursreguleringer	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Transaktioner med ejere i alt	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Egenkapital 31. december 2020	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639
Egenkapital 1. januar 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Henlæggelse til særlige formål	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Konsolideret individuel kapital	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Årets resultat	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Anden totalindkomst	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Totalindkomst i alt	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Udbetaling til ejere	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Transaktioner med minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Efterbetaling vedrørende 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Valutakursreguleringer	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Transaktioner med ejere i alt	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Egenkapital 31. december 2019	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494

EGENKAPITAL (FORTSAT)

Egenkapitalens sammensætning

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

Kollektiv kapital

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

Individuel kapital

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

Andre egenkapitalkonti

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

Minoritetsinteresser

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



Egenkapitalandel på 35 procent

I 2020 steg egenkapitalen med 145 millioner EUR sammenlignet med sidste år til 2.639 millioner EUR pr. 31. december 2020.

Transaktioner med ejere

I marts 2020 blev der udbetalt en efterbetaling for 2019 på i alt 127 millioner EUR. Desuden blev der udbetalt 22 millioner EUR til ejere, der udtrådte af andelsselskabet. Bestyrelsen foreslår at udbetale 223 millioner EUR i marts 2021 som efterbetaling for 2020 inklusive renter af individuelle kapitalinstrumenter. Det forventes endvidere, at der vil blive udbetalt 18 millioner EUR til udtrædende ejere i 2021.

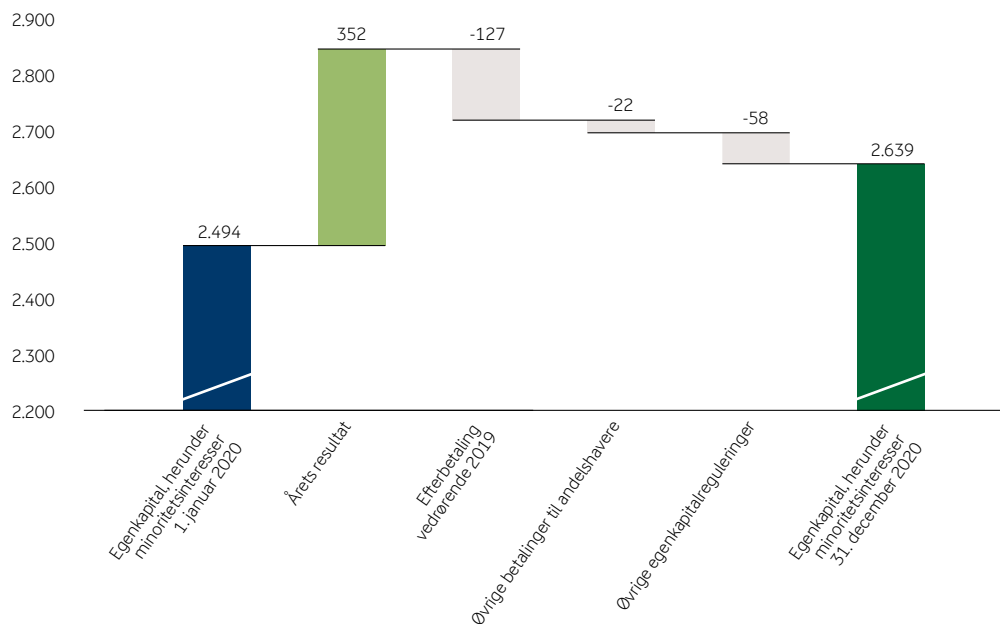
Øvrige egenkapitalreguleringer

Øvrige egenkapitalreguleringer på -58 millioner EUR vedrører anden totalindkomst på -37 millioner EUR og ændringer i minoritetsinteresser på -21 millioner EUR. Anden totalindkomst omfatter indtægter og omkostninger samt gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, typisk fordi de endnu er ikke realiseret. Nettoomkostningen på -37 millioner EUR skyldes negative værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta, som delvist blev opvejet af positive værdireguleringer af sikringsinstrumenter og aktuariemæssige gevinster på pensionsaktiver og -forpligtelser. Nettoomkostningen på -21 millioner EUR for minoritetsinteresser vedrører køb af egenkapitalinstrumenter i datterselskaber og nettoeffekten af udbytte og kapitalforøgelser.

Egenkapitalandelen på 35 procent beregnes som egenkapital eksklusive minoritetsinteresser på 2.586 millioner EUR divideret med aktiver i alt på 7.331 millioner EUR.

Udvikling i egenkapitalen

(mEUR)



EGENKAPITAL (FORTSAT)



Bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

Kollektiv kapital

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

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

Individuel kapital

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

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

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

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

Indeståender på leverancebaserede ejerbeviser og individuelle indskudskapitalinstrumenter forrentes ikke.

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

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

Andre egenkapitalkonti

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

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

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

Ikke-forringelsesklausul

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

Minoritetsinteresser

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

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

PENGESTRØMME

(mEUR)	Note	2020	2019
EBITDA		909	837
Tilbageførsel af andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-28	-34
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		53	16
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	4	79
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		-137	-37
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		8	8
Betalte renter		-53	-69
Modtagne renter		3	3
Betalt skat	5.1	-28	-30
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		731	773
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-53	-52
Investering i materielle aktiver	3.2	-478	-425
Salg af materielle aktiver	3.2	19	21
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-512	-456
Salg af finansielle aktiver		17	37
Køb af virksomheder	3.5	0	-168
Salg af virksomheder	3.5	7	16
Finansielle investeringsaktiviteter		24	-115
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-488	-571

(mEUR)	Note	2020	2019
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-127	-289
Ind- og udbetalinger fra egenkapital vedrørende individuelle kapitalinstrumenter		-22	-24
Udbetalt til minoritetsinteressenter		-18	-15
Lån optaget, netto	4.3.c	-24	295
Betaling af leasinggæld	4.3.c	-66	-66
Indbetaling til pensionsordninger	4.3.c	-36	-37
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		-293	-136
Nettopengestrømme		-50	66
Likvider 1. januar		187	119
Valutakursregulering af likvide beholdninger		-11	2
Likvider 31. december		126	187
		2020	2019
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		731	773
<i>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		731	773
<i>Driftsmæssige investeringsaktiviteter</i>		-512	-456
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		219	317
<i>Frie pengestrømme</i>			
<i>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		731	773
<i>Pengestrømme fra investeringsaktiviteter</i>		-488	-571
Frie pengestrømme		243	202

PENGESTRØMME (FORTSAT)



Solide pengestrømme fra driftsaktiviteter og øgede investeringer

Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter er de likvide beholdninger, som den normale drift genererer. Pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt med 5 procent til 731 millioner EUR sammenlignet med 773 millioner sidste år, primært som følge af udskudt indberetning af moms og afgifter, der blev modsvaret af udvidede betalingsbetingelser for indkomstskatter for medarbejdere i Danmark. Den forbedrede nettoarbejdskapital bidrog med en beskedent positiv nettolikviditet på 4 millioner EUR, og det lykkedes således at fastholde tidligere års udvikling med forbedring af nettoarbejdskapitalen.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 488 millioner EUR sammenlignet med 571 millioner EUR sidste år. Det samlede investeringsniveau var højere sidste år som følge af opkøbet af ostefforretningen i Bahrain, dog omfattede 2020 rekordhøje CAPEX-investeringer på 478 millioner EUR. Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter endte på 219 millioner EUR.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde -293 millioner EUR. Der blev foretaget en efterbetaling på 127 millioner EUR relateret til resultatdisponeringen for 2019. Yderligere blev der udbetalt 22 millioner EUR fra individuelle kapitalinstrumenter til ejere, der udtrådte af andelselskabet. Pengestrømme fra andre finansieringsaktiviteter udgjorde 144 millioner EUR og vedrørte tilbagebetaling af nettorentebærende gæld på 90 millioner EUR, indbetalinger til pensionsordninger på 36 millioner EUR og transaktioner med minoritetsinteresser på 18 millioner EUR.

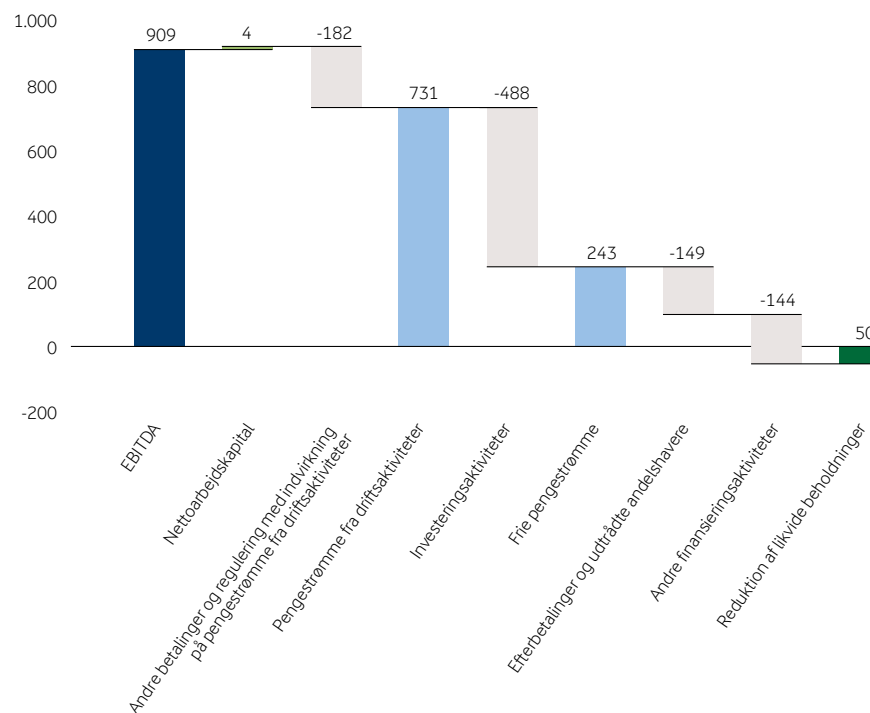
Likvider udgjorde pr. 31. december 2020 126 millioner EUR mod 187 millioner EUR året før. Bevægelsen skyldtes et nettolikviditetsforbrug på 50 millioner EUR i 2020 og valutakursreguleringer af likvide beholdninger på 11 millioner EUR. Pr. 31. december 2020 var en ubetydelig mængde likvider indestående på konti med adgangsbegrænsninger.



Anvendt regnskabspraksis

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

Udvikling i pengestrømme (mEUR)



INTRODUKTION TIL NOTER

De følgende afsnit indeholder yderligere oplysninger til supplerende af de primære opgørelser.

NOTE 1 OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

Yderligere oplysninger om koncernens resultater og rentabilitet findes i note 1.

NOTE 2 NETTOARBEJDSKAPITAL

Yderligere oplysninger om udviklingen i og sammensætningen af varebeholdninger og leverandørgæld findes i note 2.

NOTE 3 ANVENDT KAPITAL

Yderligere oplysninger om koncernens produktionskapacitet, immaterielle aktiver og finansielle investeringer findes i note 3.

NOTE 4 FINANSIERING

Yderligere oplysninger om finansieringen af koncernens aktiviteter og de dermed forbundne finansielle risici findes i note 4.

NOTE 5 ØVRIGE FORHOLD

Anvendt regnskabspraksis, koncernoversigt og andre IFRS-krav findes i note 5.

GRUNDLAG FOR AFLÆGGELSE

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

I overensstemmelse med Den Europæiske Værdipapir- og Markedstilsynsmyndigheds (ESMA) retningslinjer for alternative resultatmål (APM'er) har vi afgivet yderligere oplysninger om de APM'er, der anvendes af koncernen. Disse APM'er anses for afgørende for at forstå koncernens finansielle resultater og finansielle stilling, især Arlaintjeningen. Da de ikke er defineret af IFRS, er de muligvis ikke direkte sammenlignelige med andre virksomheder, der anvender lignende mål. Definitionerne findes i ordlisten og i note 1.4.

Yderligere oplysninger om grundlaget for aflæggelsen og anvendt regnskabspraksis findes i note 5.6.

VALUTA EKSPONERING

Koncernens finansielle stilling er i væsentlig grad eksponeret for valutaer, både på grund af transaktioner foretaget i anden valuta end EUR og som følge af omregning af regnskaber fra enheder, der ikke er en del af eurosamarbejdet. Den væsentligste eksponering relaterer sig til regnskaber fra enheder, der opererer med GBP og SEK, og transaktioner vedrørende salg i USD eller USD-relaterede valutaer. Se note 4.1.2 for yderligere oplysninger om, hvordan eksponeringen håndteres.

ANVENDELSE AF VÆSENTLIGHED

Vi fokuserer på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter på en enkel og struktureret måde. Oplysninger, der er påkrævet i henhold til IFRS, indregnes i årsrapporten, medmindre oplysningerne anses for uvæsentlige for brugerne af årsrapporten.

VÆSENTLIGE REGNSKABSMÆSSIGE SKØN OG VURDERINGER

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

Måling af omsætning og rabatter

Omsætningen med fradrag af rabatter indregnes, når varerne overføres til kunderne. Skønnene anvendes ved måling af periodiseringer vedrørende rabatter og andre salgsfremmende foranstaltninger. Hovedparten af rabatterne beregnes på grundlag af vilkår aftalt med kunden. For nogle kundeforhold afhænger den endelige afregning af rabatten af fremtidige mængder, priser og andre foranstaltninger. Der er således et element af skøn forbundet med afgørelsen af, hvorvidt leveringsforpligtelserne er opfyldt. Skøn er baseret på den historiske udvikling og oplysninger om salgs- eller købsprognoser. Yderligere oplysninger findes i note 1.1.

Værdiansættelse af goodwill

Der anvendes skøn ved vurderingen af nytteværdien af goodwill. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Vurdering af forventede fremtidige pengestrømme og fastsættelse af diskonteringsfaktorer indebærer skøn baseret på godkendte prognoser og markedsdata. Størstedelen af goodwill er allokert til aktiviteter i Storbritannien. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

Vurdering af indflydelse og klassificering af kapitalandele

Koncernen har en kapitalandel i COFCO Dairy Holdings Limited/Mengniu Dairy Company Limited, der er klassificeret som en associeret virksomhed. Klassificeringen er baseret på en vurdering af indflydelsen via repræsentation i bestyrelsen. Yderligere oplysninger findes i note 3.3.

Værdiansættelse af varebeholdninger

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

Klassificering af reservedele

Der anvendes regnskabsmæssige skøn i forbindelse med klassificeringen af reservedele til produktionsudstyr. Koncernen har opdateret de regnskabsmæssige skøn i 2020, hvilket har ført til en delvis omklassificering af reservedele fra varebeholdninger og materielle aktiver. Se note 2.1 for yderligere oplysninger.

Måling af tilgodehavender fra salg

Nedskrivning på tilgodehavender fra salg kræver skøn. Koncernens tab på tilgodehavender fra salg er historisk set ubetydelige, hvilket også er tilfældet i år. I årets løb har Covid-19 pandemien dog udfordret foodserviceforretningen og stillet krav om ekstra fokus på regnskabsmæssige skøn over tilgodehavender fra salg inden for denne sektor.

Værdiansættelse af pensionsordninger

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

Omsætning og omkostninger

1.1 OMSÆTNING



Tilpasning til ændret forbrugeradfærd drev stærkere salg og forbedrede brandpositioner

Omsætningen steg med 1,1 procent til 10.644 millioner EUR sammenlignet med 10.527 millioner EUR sidste år. Stigningen afspejler et større detailsalg af brandede produkter i både Europa og International samt en helårseffekt af M&A-aktiviteter fra 2019. Dette blev delvist modsvaret af lavere salg inden for foodservice og Global Industry Sales samt en negativ effekt som følge af lavere salgspriser og valutaer.

Omsætningen for strategiske brands steg med 7,7 procent sammenlignet med 5,1 procent sidste år, drevet af Lurpak®, Puck®, Arla® og øvrige understøttede brands. Prisniveauet faldt med 1,2 procent i forhold til sidste år.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 60,2 procent af den samlede omsætning, hvilket er på samme niveau som sidste år. Omsætningen i Europa steg med 66 millioner EUR drevet af højere volumen, der delvist blev modsvaret af lavere priser og negative valutaeffekter. Omsætningen for strategiske brands i Europa steg med 5,9 procent trods udsving på markedet. Omsætningen for brandede produkter steg til 53,0 procent af omsætningen sammenlignet med 50,4 procent sidste år.

International tegnede sig for 18,6 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 17,1 procent sidste år. Omsætningen for strategiske brands i International udgjorde 86,0 procent af omsætningen sammenlignet med 82,7 procent sidste år.

Omsætningen i International steg med 174 millioner EUR drevet af helårseffekten af opkøbet af osteforretningen i MENA sidste år og generelt øget volumen som følge af Covid-19-situationen. Stigningen blev delvist modsvaret af negative valutakursbevægelser i USD.

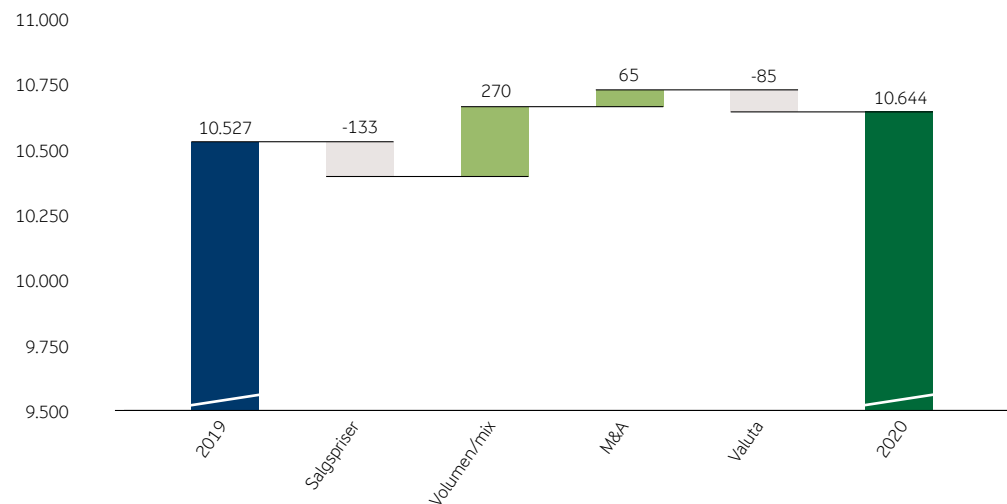
Arla Foods Ingredients stod for 6,7 procent af den samlede omsætning, hvilket er på niveau med sidste år. Omsætningen steg som følge af salg af value-add-produkter inden for ingredienssegmentet.

Vores Global Industry Sales og øvrige forretningsområder udgjorde 14,5 procent af den samlede omsætning og faldt med 1,3 procent til 1.541 millioner EUR mod 1.662 millioner EUR sidste år. Faldet var drevet af lavere volumen som følge af høj vækst i detailsegmenterne.

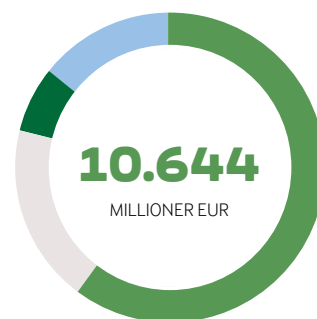
Helårseffekten af M&A-aktiviteter i 2019, herunder køb af Kraft-osteforretningen i MENA samt frasalg af de resterende Allgäu-aktiviteter i Tyskland, bidrog til en omsætningsstigning på 65 millioner EUR i 2020.

Den samlede omsætning var negativt påvirket af negative valutakursbevægelser på 85 millioner EUR, der primært var drevet af USD og GBP.

Udvikling i omsætningen (mEUR)

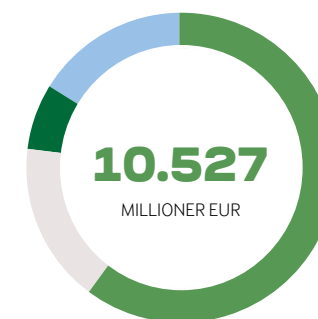


Omsætning fordelt på forretningsområder, 2020



■ Europa 60%
 ■ International 19%
 ■ Arla Foods Ingredients 7%
 ■ Global Industry Sales og øvrigt salg 14%

Omsætning fordelt på forretningsområder, 2019



■ Europa 60%
 ■ International 17%
 ■ Arla Foods Ingredients 7%
 ■ Global Industry Sales og øvrigt salg 16%

Omsætning og omkostninger

1.1 OMSÆTNING

Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande (mEUR)	2020	2019	Andel af omsætningen i 2020
Storbritannien	2.740	2.716	26%
Sverige	1.478	1.464	14%
Tyskland	1.267	1.343	12%
Danmark	1.031	1.054	10%
Holland	526	507	5%
Kina	368	331	3%
Saudi-Arabien	352	282	3%
Finland	316	324	3%
Oman	194	167	2%
USA	177	176	2%
Øvrige*	2.195	2.163	21%
I alt	10.644	10.527	

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

Tabel 1.1.a viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af forretningsområderne på side 25-30.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands (mEUR)	2020	2019
Arla®	3.116	3.033
Lurpak®	638	588
Puck®	427	363
Castello®	177	179
Mælkebaserede drikkevare-brands	232	207
Øvrige understøttede brands	566	452
Omsætning for strategiske brands	5.156	4.822
AFI	716	710
Ikke-strategiske brands og øvrige	4.772	4.995
I alt	10.644	10.527



Anvendt regnskabspraksis

Omsætning indregnes, når der er indgået en kontrakt med en kunde om produktion og levering af mejeri-produkter på tværs af forskellige produktkategorier og en række geografiske områder. Omsætningen fordelt på forretningsområder eller markeder er baseret på koncernens interne regnskabsaflæggelse.

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

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

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

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



Usikkerheder og skøn

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

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

Arla har indgået kontrakter om salg af rå mælk svarende til cirka 295 millioner EUR i 2020 og cirka 234 millioner EUR i 2021 og de efterfølgende år, baseret på den aktuelle mælkepris.

Omsætning og omkostninger

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER



Calcium bidrager til lavere omkostninger

Driftsomkostningerne udgjorde 10.223 millioner EUR, hvilket er en stigning på 0,9 procent sammenlignet med sidste år.

Produktionsomkostningerne faldt med 0,3 procent til 8.301 millioner EUR i forhold til 8.325 millioner EUR sidste år. Eksklusive omkostninger til rå mælk faldt produktionsomkostningerne til 3.459 millioner EUR sammenlignet med 3.499 millioner EUR sidste år. Øgede omkostninger i forbindelse med højere salg af brandede produkter og helårseffekten af M&A-aktiviteter fra 2019 blev opvejet af besparelser fra Calcium-initiativer. Besparelserne fra Calcium var på 130 millioner EUR i 2020. Nettoomkostningseffekten i forhold til sidste år udgjorde 84 millioner EUR og omfatter reinvesteringer og engangsposter. Læs mere om Calcium-initiativerne på side 16-17.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 4,7 procent til 1.483 millioner EUR sammenlignet med 1.416 millioner EUR sidste år, primært som følge af højere salgs- og lønomkostninger i MENA. Omkostninger til forskning og udvikling udgjorde 72 millioner EUR sammenlignet med 66 millioner EUR sidste år. Derudover blev 13 millioner EUR aktiveret i forbindelse med udviklingsaktiviteter.

Administrationsomkostningerne steg med 12,9 procent til 439 millioner EUR sammenlignet med 389 millioner EUR sidste år som følge af øgede personaleomkostninger, driftsomkostninger inden for IT, afskrivninger og omkostninger vedrørende helårseffekten af M&A-aktiviteter i 2019.

Omkostninger til rå mælk

Omkostningerne til rå mælk steg til 4.842 millioner EUR sammenlignet med 4.826 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldes højere indvejede mælkemængder fra ejerne, der blev modsvaret af lavere mængder anden købt mælk.

Ejermælk

Omkostningerne til ejermælk steg med 46 millioner EUR som følge af højere volumen. Den gennemsnitlige acontomælkepris var på samme niveau som sidste år.

Anden mælk

Omkostningerne til anden mælk faldt med 30 millioner EUR som følge af lavere volumen. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav.

Personaleomkostninger og FTE

Personaleomkostningerne steg med 5,4 procent til 1.345 millioner EUR sammenlignet med 1.276 millioner EUR sidste år. Personaleomkostningerne steg som følge af yderligere FTE'er fra insourcing-aktiviteterne inden for primært IT og transport og som følge af inflation.

Det samlede antal FTE'er steg til 20.020 sammenlignet med 19.174 sidste år.

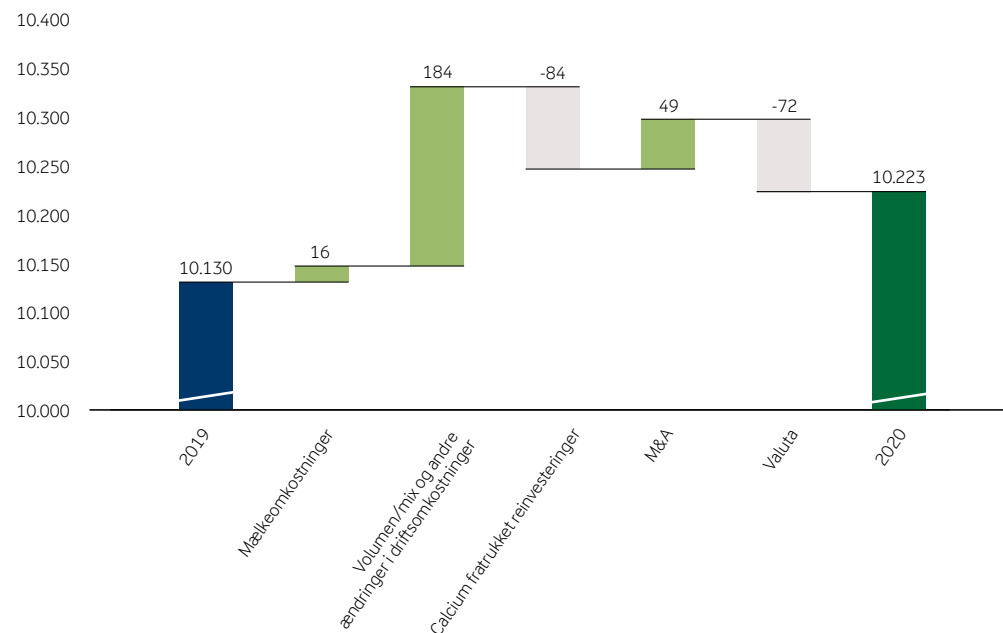
Markedsføringsomkostninger

Markedsføringsomkostningerne var på samme niveau som sidste år og udgjorde 248 millioner EUR. Fortsat fokus på effektivitetsforbedringer hjulpet på vej af Calcium-transformationsprogrammet, herunder insourcing og opskalering af vores interne bureau "The Barn", gjorde det muligt for os at øge vores markedsføringsaktiviteter og samtidig holde omkostningerne på samme niveau som sidste år.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger steg med 4,9 procent til 451 millioner EUR sammenlignet med 431 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldtes primært højere CAPEX-investeringer.

Udvikling i driftsomkostninger (mEUR)



Omsætning og omkostninger

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

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

	2020	2019
Produktionsomkostninger	8.301	8.325
Salgs- og distributionsomkostninger	1.483	1.416
Administrationsomkostninger	439	389
I alt	10.223	10.130

Specifikation:

	2020	2019
Indvejet rå mælk	4.842	4.826
Øvrige produktionsmaterialer*	1.860	1.836
Personaleomkostninger	1.345	1.276
Transportomkostninger	640	645
Markedsføringsomkostninger	248	250
Af- og nedskrivninger	451	431
Øvrige omkostninger**	837	866
I alt	10.223	10.130

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

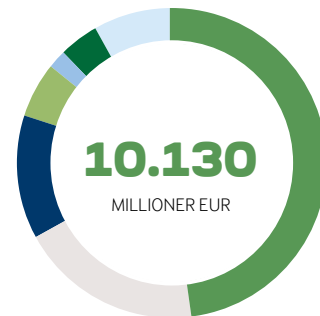
**Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, forsyning og IT

Omkostninger fordelt på type, 2020



- Indvejet rå mælk 47%
- Øvrige produktionsmaterialer* 18%
- Personaleomkostninger 13%
- Transportomkostninger 6%
- Markedsføringsomkostninger 3%
- Af- og nedskrivninger 5%
- Øvrige omkostninger** 8%

Omkostninger fordelt på type, 2019



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

Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk

	2020		2019	
	Indvejet i mkg	mEUR	Indvejet i mkg	mEUR
Ejermælk	12.515	4.364	12.382	4.318
Anden mælk	1.231	478	1.323	508
I alt	13.746	4.842	13.705	4.826

Tabel 1.2.c Personaleomkostninger (mEUR)

	2020	2019
Lønninger og vederlag	1.166	1.089
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	83	79
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	4	3
Andre udgifter til social sikring	92	105
Personaleomkostninger i alt	1.345	1.276

Personaleomkostninger vedrører:

Produktionsomkostninger	729	722
Salgs- og distributionsomkostninger	383	355
Administrationsomkostninger	233	199
Personaleomkostninger i alt	1.345	1.276

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	20.020	19.174
---	--------	--------

Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger (mEUR)

	2020	2019
Immaterielle aktiver, afskrivninger	70	64
Materielle aktiver inklusive aktiver med brugsret, afskrivning	381	367
Af- og nedskrivninger i alt	451	431

Af- og nedskrivninger vedrører:

Produktionsomkostninger	316	310
Salgs- og distributionsomkostninger	80	74
Administrationsomkostninger	55	47
Af- og nedskrivninger i alt	451	431

Omsætning og omkostninger

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER**Anvendt regnskabspraksis***Produktionsomkostninger*

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

Salgs- og distributionsomkostninger

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

Administrationsomkostninger

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

Omsætning og omkostninger

1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER**Positiv sikringseffekt**

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger oplevede en positiv nettoudvikling på 34 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Dette skyldtes primært en positiv sikringseffekt på 26 millioner EUR fra negative ændringer i valutakurser, primært USD.

Øvrige poster omfatter nettoresultatet fra salg af overskudsenergi og andre poster, der ikke indgår i de normale mejeriaktiviteter.

**Anvendt regnskabspraksis**

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

Tabel 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger
(mEUR)

	2020	2019
Salg af elektricitet	24	22
Indtægter fra sikringsinstrumenter overført fra egenkapitalen	14	3
Gevinst ved afhændelse af immaterielle aktiver og PP&E	15	14
Øvrige driftsindtægter	8	0
Øvrige driftsindtægter i alt	61	39
Omkostninger vedrørende salg af elektricitet	-29	-29
Udgifter til sikringsinstrumenter overført fra egenkapitalen	-12	-27
Øvrige driftsomkostninger	-11	-8
Øvrige driftsomkostninger i alt	-52	-64

Omsætning og omkostninger

1.4 RESULTATINDIKATORER

De alternative resultatmål, der er beskrevet nedenfor, er resultatindikatorer for koncernen. De er ikke et krav i henhold til IFRS.

1.4.1 Arlaintjening



Stabile mælkepriser og lavere omkostninger gav højere Arlaintjening

Arlaintjeningen er et vigtigt nøgletal for Arlas overordnede indtjening og udtrykker den værdi, der tilføres hvert kilo mælk, som leveres af vores andelshavere. Arlaintjeningen beregnes som den standardiserede acontomælkepris, som er indregnet

i produktionsomkostningerne, tillagt Arla Foods ambas andel af årets resultat divideret med den indvejede mælkemængde for 2020. Arlaintjeningen var på 36,9 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 36,6 EUR-cent/kg ejermælk sidste år.

Tabel 1.4.1 Arlaintjening

	2020			2019		
	mEUR	Volumen i mkg	EUR-cent/kg	mEUR	Volumen i mkg	EUR-cent/kg
Ejermælk	4.364	12.515	34,9	4.318	12.382	34,9
Regulering til standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein)			-0,8			-0,8
Arla Foods ambas andel af årets resultat	345		2,8	311		2,5
I alt		12.515	36,9		12.382	36,6

1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands



Kommentarer til regnskabet

Volumendrevet omsætningsvækst (VDOV) defineres som omsætningsvækst, der skyldes vækst i volumen og holder priserne konstant.

VDOV for strategiske brands er et alternativt resultatmål, der anvendes til at støtte og forstå den ikke-prisbaserede omsætningsvækst og resultaterne for vores brandede produkter.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands steg markant i 2020 til 7,7 procent mod 5,1 procent sidste år. En større efterspørgsel efter brandede produkter i detailhandlen var hovedårsagen til stigningen.

Tabel 1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands (mEUR)

	2020	2019
Omsætning for strategiske brands sidste år*	4.867	4.591
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	378	236
Pris- og valutakursreguleringer	-89	-5
Omsætning for strategiske brands	5.156	4.822
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, %	7,7%	5,1%

*2020 omfatter en regulering på EUR 45 millioner EUR som følge af ændringer i kategorien øvrige understøttede brands.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands beregnes som volumenvæksten på 378 millioner EUR divideret med 4.867 millioner EUR og udgjorde 7,7 procent i 2020.

Note 1.4.3 Resultatandel



Kommentarer til regnskabet

Arla har et mål om en resultatandel på 2,8-3,2 procent af omsætningen beregnet på baggrund af det overskud, der kan henføres til vores andelshavere.

For 2020 udgjorde overskuddet til andelshaverne 345 millioner EUR mod 311 millioner EUR sidste år.

Dette svarer til 3,2 procent af omsætningen eller 2,8 EUR-cent pr. kg leveret mælk og er fordelt på efterbetaling og konsolidering som beskrevet under resultatdisponering.

Tabel 1.4.3 Resultatandel (mEUR)

	2020	2019
Omsætning	10.644	10.527
Årets resultat	352	323
Resultat vedrørende minoritetsinteresser	-7	-12
Resultat, der kan henføres til andelshavere	345	311
Resultatandel	3,2%	3,0%

Resultatandelen beregnes som 345 millioner EUR divideret med 10.644 millioner EUR og udgjorde 3,2 procent i 2020.

Nettoarbejdskapital

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE



Nettoarbejdskapital forbedret

Nettoarbejdskapitalen faldt med 144 millioner EUR til 679 millioner EUR, hvilket svarer til en forbedring på 17,5 procent sammenlignet med sidste år. Fortsat fokus på optimering af nettoarbejdskapitalen, herunder gennem øget brug af globale indkøbsaftaler, forbedrede betalingsbetingelser og anvendelse af finansieringsordninger over for kunder og leverandører bidrog til denne udvikling. Større varebeholdninger blev delvist modsvaret af omklassificering af reservedele til tekniske anlæg og maskiner samt nedskrivninger.

Varebeholdninger

Varebeholdningerne faldt med 12 millioner EUR til 1.080 millioner EUR sammenlignet med 1.092 millioner EUR sidste år. Den underliggende varebeholdning steg med 10 procent primært drevet af højere volumen i International, især i MENA, og af en anden sammensætning af varebeholdninger end sidste år. Dette blev opvejet af omklassificering af reservedele til tekniske anlæg og maskiner, nedskrivninger og valutakurser.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg faldt med 78 millioner EUR til 811 millioner EUR sammenlignet med 889 millioner EUR sidste år. Fratrullet effekten af valutaer og andet faldt tilgodehavender fra salg med 51 millioner EUR. Faldet var drevet af fokus på betalingsinddrivelse og udnyttelse af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg. Koncernen har anvendt disse programmer til at styre likviditeten og mindske kreditrisikoen vedrørende tilgodehavender fra salg.

Eksponering for kreditrisiko på tilgodehavender fra salg styres af koncernpolitikker. Kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de aktuelle markedsvilkår. Koncernens kundeportefølje er kendetegnet ved stor spredning, hvad angår geografi, branche og kundernes størrelse. I 2020 var koncernen ikke ekstraordinært eksponeret for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingsevne, men alene for de generelle kreditrisici i detailbranchen. Læs mere om kreditrisiko i note 4.1.5.

Historisk set har nedskrivninger af uerholdelige beløb ligget på et relativt lavt niveau. Dette var uændret i 2020, hvor et tab på debitorer på 3 millioner EUR blev indregnet i resultatopgørelsen sammenlignet med 6 millioner EUR sidste år.

Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld steg med 54 millioner EUR til 1.212 millioner sammenlignet med 1.158 millioner EUR sidste år. Fortsat anvendelse af globale kontrakter, fokus på betalingsbetingelser og anvendelse af Supply Chain-finansieringsordninger betød, at leverandørgæld og anden gæld steg med 66 millioner EUR, hvilket delvist blev modsvaret af negative valutakurseffekter på 11 millioner EUR.

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

Arlas forpligtelse i denne forbindelse udgøres af fakturaen, der indregnes i leverandørgæld og anden gæld indtil forfaldsdatoen. Ordningen er en af mange komponenter i det overordnede forhold mellem Arla og koncernens strategiske leverandører, som skal forbedre likviditeten for begge parter. Udvidede betalingsbetingelser er ikke en del af selve programmerne, men aftales direkte med leverandørerne. Likviditetsrisikoen for Arla ved ordningernes ophør er begrænset. Betalingsbetingelserne for leverandører, der deltager i ordningerne, er maksimalt 180 dage. Øget udnyttelse

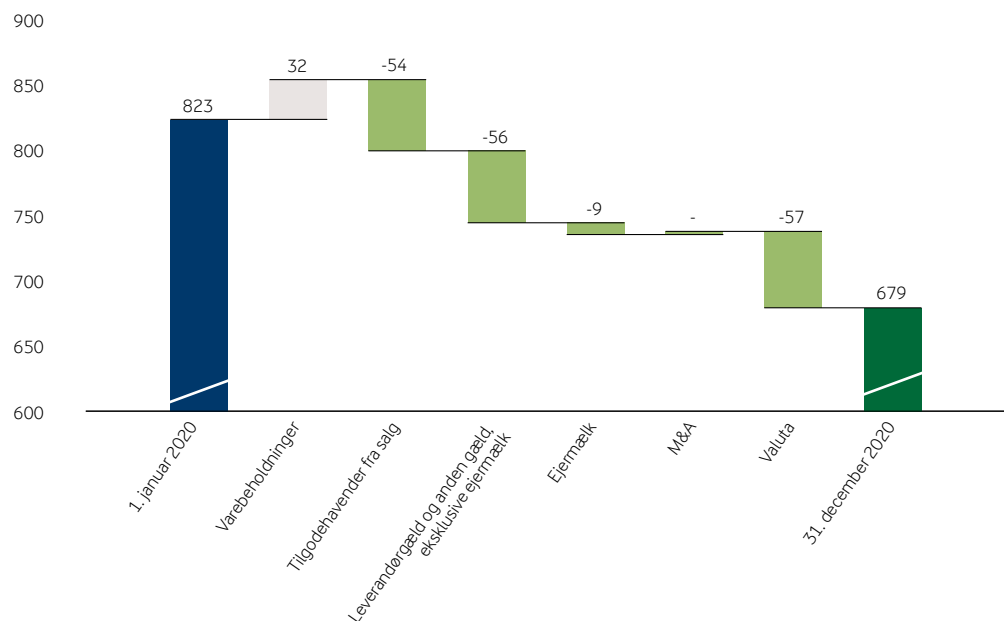
af Supply Chain-finansieringsprogrammerne havde en positiv indvirkning på nettoarbejdskapitalen i forhold til sidste år.

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender steg med 184 millioner EUR til 424 millioner EUR sammenlignet med 240 millioner EUR sidste år primært som følge af udskudt indberetning af tilgodehavende moms og afgifter i Danmark.

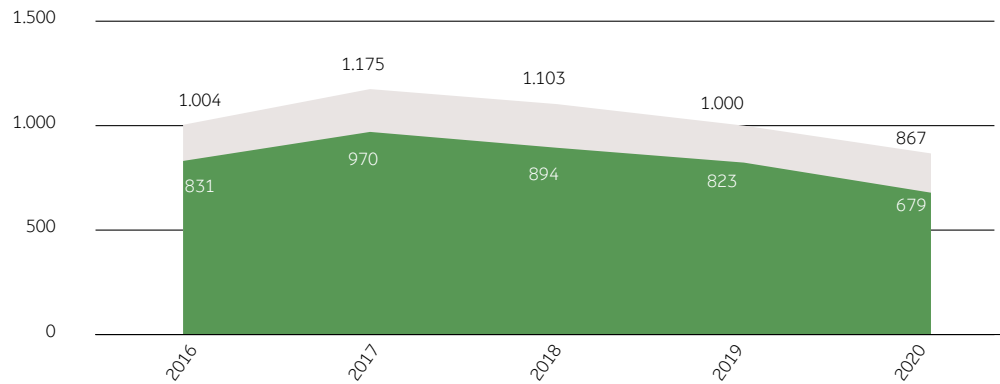
Øvrige kortfristede forpligtelser steg med 113 millioner EUR til 387 millioner EUR sammenlignet med 274 millioner EUR sidste år hovedsageligt som følge af udvidede betalingsbetingelser for indkomstskatter for medarbejdere som en del af regeringens Covid-19-hjælpepakker.

Udvikling i nettoarbejdskapital (mEUR)



Nettoarbejdskapital

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE

Nettoarbejdskapital
(mEUR)

■ Nettoarbejdskapital eksklusive gæld vedrørende ejermælk ■ Nettoarbejdskapital

Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital
(mEUR)

	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer				31. december
	1. januar	Indregnet i pengestrømme fra driftsaktiviteter	Opkøb	Nedskrivninger	Valuta	Omklassificeringer	
2020							
Varebeholdninger	1.092	113	-	-23	-44	-58	1.080
Tilgodehavender fra salg	889	-51	-	1	-24	-4	811
Leverandørgæld og anden gæld	-1.158	-66	-	-	11	1	-1.212
Nettoarbejdskapital i alt	823	-4	-	-22	-57	-61	679
2019							
Varebeholdninger	1.074	-13	18	4	14	-5	1.092
Tilgodehavender fra salg	989	-96	-	2	15	-21	889
Leverandørgæld og anden gæld	-1.169	30	-	-	-9	-10	-1.158
Nettoarbejdskapital i alt	894	-79	18	6	20	-36	823

Tabel 2.1.b Varebeholdninger
(mEUR)

	2020	2019
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.119	1.112
Nedskrivninger	-39	-20
Varebeholdninger i alt	1.080	1.092
Råvarer og hjælpematerialer	174	223
Varer under fremstilling	324	346
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	582	523
Varebeholdninger i alt	1.080	1.092

Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg
(mEUR)

	2020	2019
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	825	904
Hensættelse til forventede tab	-14	-15
Tilgodehavender fra salg i alt	811	889

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

	2020		2019	
	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab
Ikke forfaldne	682	0%	703	0%
Forfaldne under 30 dage	93	0%	130	0%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	26	4%	39	5%
Forfaldne over 90 dage	24	54%	32	41%
Tilgodehavender fra salg i alt	825		904	

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

Nettoarbejdskapital

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE



Anvendt regnskabspraksis

Varebeholdninger

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

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

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

Tilgodehavender fra salg

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

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

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

Leverandørgæld og anden gæld

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

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

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



Usikkerheder og skøn

Varebeholdninger

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

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

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

Tilgodehavender

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

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

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

Anvendt kapital

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER



Immaterielle aktiver og goodwill på et stabilt niveau

Immaterielle aktiver og goodwill udgjorde 931 millioner EUR, hvilket er et fald på 51 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 667 millioner EUR i forhold til 700 millioner EUR sidste år. Faldet skyldtes valutakursbevægelser. Ud af den samlede regnskabsmæssige værdi af goodwill vedrørte 462 millioner EUR aktiviteter i Storbritannien mod 489 millioner EUR året før. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

Licenser og varemærker

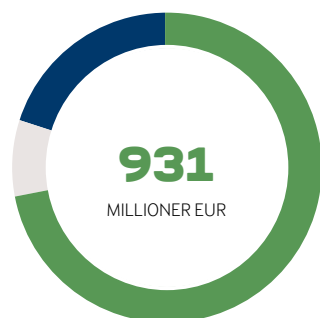
Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde 81 millioner EUR sammenlignet med 90 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi vedrører primært indregning af varemærker i forbindelse med virksomhedssammenslutninger og omfatter brands som Yeo Valley®, Anchor® og Hansano®. Faldet i værdi i forhold til sidste år skyldtes nedskrivninger.

De strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® er interne varemærker, og der indregnes derfor ikke en regnskabsmæssig værdi for disse. Arla har licens til at fremstille, distribuere og markedsføre drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke i henhold til en langsigtet strategisk licensaftale. Arla har desuden underskrevet en langsigtet licensaftale om produktion, distribution og markedsføring af osteprodukter under Kraft-brandet i MENA. Som følge af disse licensaftaler indregnes der ingen regnskabsmæssig værdi.

IT og andre udviklingsprojekter

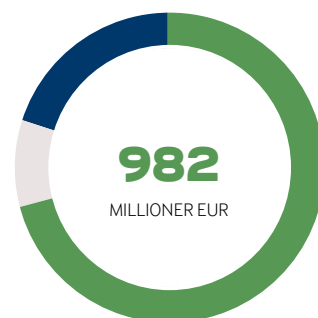
Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 183 millioner EUR mod 192 millioner EUR sidste år. Koncernen fortsatte med at investere i udviklingen af IT. I 2020 vedrørte IT-investeringer Focus Trade Investment, en løsning til styring af fragtomkostninger og et nyt mælkeafregningssystem. Andre aktiverede udviklingsomkostninger omfattede innovationsaktiviteter og udvikling af nye produkter.

Immaterielle aktiver og goodwill, 2020



■ Goodwill 72%
■ Licenses and trademarks 8%
■ IT og andre udviklingsprojekter 20%

Immaterielle aktiver og goodwill, 2019



■ Goodwill 71%
■ Licenses and trademarks 9%
■ IT og andre udviklingsprojekter 20%

Tabel 3.1.a Immaterielle aktiver og goodwill (mEUR)

	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
2020				
Kostpris 1. januar	700	173	472	1.345
Valutakursreguleringer	-33	-2	1	-34
Tilgange	-	-	53	53
Omklassificering	-	-	-	-
Afgange	-	-8	-13	-21
Kostpris 31. december	667	163	513	1.343
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-83	-280	-363
Valutakursreguleringer	-	1	-1	-
Af- og nedskrivninger for året	-	-8	-62	-70
Omklassificering	-	-	-	-
Afskrivning på afgang	-	8	13	21
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-82	-330	-412
Regnskabsmæssig værdi 31. december	667	81	183	931
2019				
Kostpris 1. januar	598	170	431	1.199
Valutakursreguleringer	25	3	-	28
Tilgange	-	-	52	52
M&A	80	-	-	80
Omklassificering	-1	-	1	0
Afgange	-2	-	-12	-14
Kostpris 31. december	700	173	472	1.345
Af- og nedskrivninger 1. januar	-1	-74	-237	-312
Valutakursreguleringer	-	-1	-	-1
Af- og nedskrivninger for året	-1	-	-55	-64
Afskrivning på afgang	2	-8	12	14
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-83	-280	-363
Regnskabsmæssig værdi 31. december	700	90	192	982

Anvendt kapital

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER



Anvendt regnskabspraksis

Goodwill

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

Licenser og varemærker

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

IT og andre udviklingsprojekter

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

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

	2020	2019
Storbritannien	462	489
Finland	40	40
Sverige	22	21
Øvrige*	63	61
Europa i alt	587	611
MENA	72	80
International	72	80
Argentina	8	9
Arla Foods Ingredients	8	9
I alt	667	700

*Europa, øvrige omfatter et uvæsentligt goodwillbeløb relateret til Rusland

3.1.1 Værdiforringelsestest af goodwill



Goodwill understøttet af solide resultater

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

Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

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

Procedure for værdiforringelsestest

Værdiforringelsestest af goodwill er baseret på en vurdering af nytteværdien. Omkostningen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tidspunktet for testen. I de anvendte prognoser er den væsentligste forudsætning en fremtidig lønsomhed baseret på en kombineret effekt af at flytte den indvejede mælk over i værdiforædlede produkter og af mere rentable markeder.

Testresultater

Der er ikke identificeret nedskrivninger af goodwill ved årets udgang. Der er udført følsomhedsberegninger af ændringer i mælkepriser og diskonteringsfaktorer. Diskonteringsfaktoren kan stige op til 5 procentpoint, inden der opstår en risiko for et nedskrivningsbehov på goodwill i Storbritannien. Goodwill allokeret til andre markeder blev testet under lignende forudsætninger.

Tabel 3.1.1 Værdiforringelsestest
(mEUR)

	Vigtigste forudsætninger	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
2020		
UK	6,1%	6,8%
Finland	5,5%	6,0%
Sverige	5,9%	6,6%
Europa, øvrige*	5,4%	6,0%
MENA	11,6%	13,0%
Arla Foods Ingredients	6,0%	6,7%
2019		
Storbritannien	7,0%	7,8%
Finland	6,0%	6,7%
Sverige	6,3%	7,0%
Europa, øvrige*	5,9%	6,6%
Arla Foods Ingredients	7,0%	7,8%

*Europa, øvrige omfatter et uvæsentligt goodwillbeløb relateret til Rusland

Anvendt kapital

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER



Anvendt regnskabspraksis

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

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

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt i forhold til genindvindingsværdien for at bestemme, om der er tegn på værdiforringelse. Enhver nedskrivning af goodwill indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen og kan ikke tilbageføres.

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

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



Usikkerheder og skøn

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

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

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

Forventede fremtidige frie pengestrømme

De forventede fremtidige frie pengestrømme er baseret på aktuelle prognoser og mål opstillet for 2021. Disse bestemmes for pengestrømsfrembringende enheder i forbindelse med udarbejdelsen af prognoser og fastsættelsen af mål og er baseret på eksterne informationskilder og brancherelevante observationer om eksempelvis makroøkonomiske og markedsmæssige

forhold. Alle anvendte forudsætninger efterprøves i løbet af denne proces med udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger. De omfatter forventninger til omsætningsvækst, EBIT-marginer og CAPEX. Forudsætningerne omfatter flytning af mælkeindvejning til value-add-produkter, mere rentable markeder og omkostningsbesparende initiativer. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden og forudsætter en nominal vækst på nul.

Diskonteringsfaktorer

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

Anvendt kapital

3.2 MATERIELLE AKTIVER

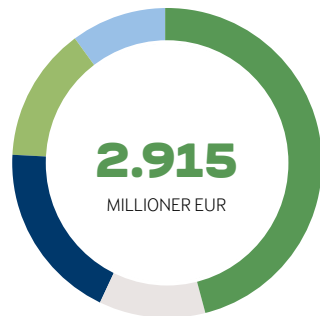


Udvidelse af produktionskapaciteten

Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi steg til 2,915 millioner EUR sammenlignet med 2,710 millioner EUR sidste år. CAPEX-investeringsniveauet var igen rekordhøjt med en samlet stigning på 14,6 procent til 580 millioner EUR mod 506 millioner EUR sidste år.

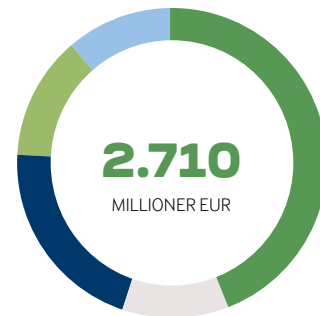
Blandt de vigtigste investeringer i 2020 kan nævnes fortsat udvidelse af produktionskapaciteten for mælkepulver i Tyskland, udvidelse af produktionskapaciteten for mozzarella i Danmark og yderligere investeringer i vores nyerhvervede produktionsfaciliteter i Bahrain.

Materielle aktiver fordelt på lande, 2020



■ Danmark 46%
■ Sverige 11%
■ Storbritannien 19%
■ Tyskland 14%
■ Øvrige 10%

Materielle aktiver fordelt på lande, 2019



■ Danmark 44%
■ Sverige 11%
■ Storbritannien 21%
■ Tyskland 13%
■ Øvrige 11%

Tablet 3.2.a Materielle aktiver
(mEUR)

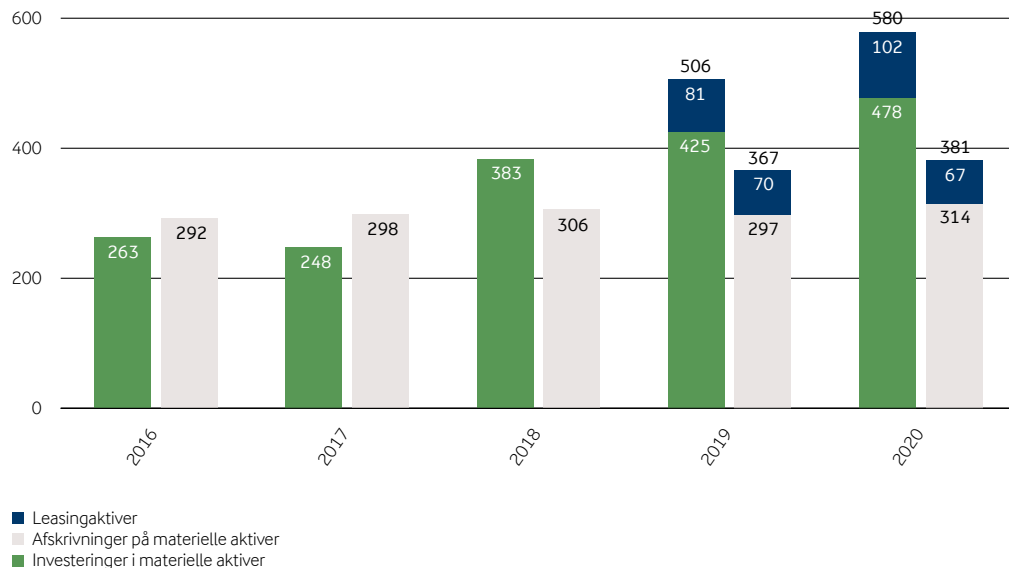
	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
2020					
Kostpris 1. januar	1.666	3.152	685	407	5.910
Valutakursreguleringer	-17	-13	-14	-2	-46
Tilgange	81	102	60	337	580
Overført fra aktiver under opførelse	66	195	28	-289	-
Afgange	-26	-23	-35	-	-84
Omklassificering	-	58	-	-	58
Kostpris 31. december	1.770	3.471	724	453	6.418
Af- og nedskrivninger 1. januar	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Valutakursreguleringer	1	5	4	-	10
Af- og nedskrivninger for året	-73	-234	-74	-	-381
Afskrivning på afgange	13	31	24	-	68
Af- og nedskrivninger 31. december	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.006	1.252	204	453	2.915
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi	136	13	80	-	229
2019					
Kostpris 1. januar	1.461	2.907	552	289	5.209
Ændring i anvendt regnskabspraksis	95	27	77	-	199
Justeret kostpris 1. januar	1.556	2.934	629	289	5.408
Valutakursreguleringer	18	15	10	2	45
Tilgange	47	78	45	336	506
M&A	23	23	2	-	48
Overført fra aktiver under opførelse	36	162	22	-220	-
Afgange	-14	-60	-23	-	-97
Kostpris 31. december	1.666	3.152	685	407	5.910
Af- og nedskrivninger 1. januar	-645	-1.841	-415	-	-2.901
Valutakursreguleringer	-4	-7	-7	-	-18
Af- og nedskrivninger for året	-70	-223	-74	-	-367
Afskrivning på afgange	8	56	22	-	86
Omklassificering	6	-6	-	-	-
Af- og nedskrivninger 31. december	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Regnskabsmæssig værdi 31. december	961	1.131	211	407	2.710
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi	109	21	78	-	208

Anvendt kapital

3.2 MATERIELLE AKTIVER

Investeringer og afskrivninger på materielle aktiver og aktiver med brugsret

(mEUR)


Tabel 3.2.b Anslået levetid i år

(mEUR)

	2020	2019
Kontorbygninger	50	50
Produktionsbygninger	20-30	20-30
Tekniske anlæg	5-20	5-20
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-7	3-7



Anvendt regnskabspraksis

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

Kostpris

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

Afskrivninger

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

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



Usikkerheder og skøn

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

Anvendt kapital

3.2 MATERIELLE AKTIVER

3.2.1 Leasingaktiver



Kommentarer til regnskabet

Arla leaser en række kontorer, lagerbygninger, biler og andet udstyr. Leasingkontrakter indgås typisk for et bestemt tidsrum med mulighed for forlængelse. Vigtige leasingaktiver omfatter kontorbygninger og lagerbygninger i Danmark, Tyskland, Sverige og Storbritannien med en resterende levetid på mellem 10 og 20 år.

Påfyldningsmaskiner og andre tekniske anlæg udgør en anden vigtig kategori af leasingaktiver. Påfyldningsmaskiner har typisk en levetid på 7 år, mens andre tekniske anlæg afskrives over en periode på mellem 1 til 7 år. Biler og lastbiler har i gennemsnit en levetid på henholdsvis 4 og 5 år. I alt har koncernen ca. 4.000 leasingkontrakter.

Årets tilgang i leasingaktiver udgjorde 102 millioner EUR mod 81 millioner EUR sidste år. Ud over den

almindelige forlængelse af leasingkontrakter var den primære årsag til de mange tilgange i 2020 insourcing af distributionsaktiviteter i Storbritannien, hvilket resulterede i mange nye leasingkontrakter om lastbiler og trailere. Den samlede regnskabsmæssige værdi af leasingaktiver var 229 millioner EUR sammenlignet med 208 millioner EUR sidste år som vist i tabel 3.2.1.a. Leasingforpligtelser er angivet i note 4.3.

Det samlede likviditetsforbrug vedrørende leasingaktiver udgjorde 114 millioner EUR mod 116 millioner EUR sidste år. Dette omfattede betalinger på leasinggæld på 67 millioner EUR mod 66 millioner EUR sidste år, ikke-aktiverede kortfristede leasingomkostninger med lav værdi på 39 millioner EUR mod 43 millioner EUR sidste år og rentekomkostninger vedrørende leasingforpligtelser på 8 millioner EUR mod 7 millioner EUR sidste år.

Tabel 3.2.1.a Leasingaktiver (mEUR)	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	I alt
2020				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	109	21	78	208
Tilgange	55	4	43	102
Afgange	-8	-8	-19	-35
Af- og nedskrivninger for året	-23	-10	-34	-67
Afskrivning på afgange	5	6	13	24
Valutakursreguleringer	-2	-	-1	-3
Regnskabsmæssig værdi 31. december	136	13	80	229
2019				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	95	27	77	199
Tilgange	38	7	36	81
Afgange	-6	-1	-9	-16
Af- og nedskrivninger for året	-22	-13	-35	-70
Afskrivning på afgange	3	1	9	13
Valutakursreguleringer	1	-	-	1
Regnskabsmæssig værdi 31. december	109	21	78	208



Anvendt regnskabspraksis

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

Alle leasingkontrakter indregnes som et leasingaktiv og en tilsvarende forpligtelse på det tidspunkt, hvor det leasede aktiv er til rådighed for koncernen.

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

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

Leasingydelse diskontes ved hjælp af en trinvis stigende lånerente, som er den rente, koncernen skal betale for at låne den kapital, der er nødvendig for at skaffe et aktiv af tilsvarende værdi i et tilsvarende økonomisk miljø på tilsvarende vilkår og betingelser.

Det tilsvarende leasingaktiv måles til kostpris, der omfatter følgende:

- størrelsen af den oprindelige måling af leasingforpligtelsen
- eventuelle leasingydelse, der foretages på eller før ikrafttrædelsestidspunktet, minus eventuelle modtagne leasingincitamenter
- eventuelle indledende direkte omkostninger, og
- reableringsomkostninger

Leasingaktiver afskrives efterfølgende lineært over aktivets levetid eller leasingperioden, hvis denne er kortere. Desuden korrigeres værdien af aktivet med brugsret for visse genmålinger af leasingforpligtelsen.

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

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



Usikkerheder og skøn

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

Anvendt kapital

3.3 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER



Kommentarer til regnskabet

Resultatandelen i joint ventures og associerede virksomheder faldt med 18 procent til 28 millioner EUR sammenlignet med 34 millioner EUR sidste år og består primært af resultater fra vores kapitalandele i Mengniu og Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

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

Koncernens forholdsmæssige andel af den indre værdi i CDH, inklusive kapitalandelen i Mengniu, er 343 millioner EUR sammenlignet med 340 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen i CDH omfatter goodwill på 138 millioner EUR mod 151 millioner EUR sidste år, drevet af ændringen i USD og CNY.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgør 1.024 millioner EUR sammenlignet med 755 millioner EUR sidste år baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2020.

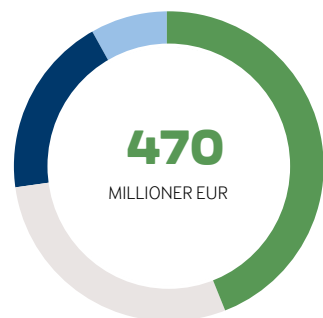
Kapitalandelen i CDH er en del af den kinesiske forretningsenhed og forvaltes aktuelt i Kina sammen med salgsaktiviteter med tilsvarende karakteristika. En potentiel nedskrivning af kapitalandelen testes i

den kinesiske forretningsenhed under anvendelse af forventede fremtidige nettopengestrømme. Nedskrivningsrisici omfatter blandt andet et betydeligt og langsigtet fald i førende aktieindekser i Asien, importrestriktioner på mejeriprodukter i Kina eller en negativ og varig reduktion i det forventede resultat for Mengniu. Da dagsværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen, er der ikke noget nedskrivningsbehov. Mengniu fremlagde en koncernomsætning på 10.221 millioner EUR og et resultat på 530 millioner EUR i 2019. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for CDH-koncernen. CDH har ingen anden betydelig kapitalandel end kapitalandelen i Mengniu, og den oplyste omsætning vedrører modtagne udbyttebetalinger fra Mengniu. I kraft af kapitalandelen i CDH har Arla en indirekte kapitalandel på 5,3 procent i Mengniu. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om CDH.

Joint ventures

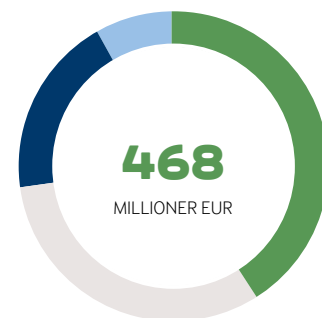
Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures steg til 40 millioner EUR i forhold til 38 millioner EUR sidste år. Værdien vedrører primært de tyske joint ventures Biolac og ArNoCo. Den regnskabsmæssige værdi omfatter ikke goodwill.

Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures, 2020



- Andel af egenkapitalen i CDH/Mengniu 44%
- Goodwill i CDH/Mengniu 29%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder 19%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures 8%

Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures, 2019



- Andel af egenkapitalen i CDH/Mengniu 41%
- Goodwill i CDH/Mengniu 32%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder 19%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures 8%

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

	2020	2019
Andel af egenkapitalen i CDH/Mengniu	205	189
Goodwill i CDH/Mengniu	138	151
Andel af egenkapital i andre associerede virksomheder	87	90
Indregnet værdi af associerede virksomheder	430	430
Andel af egenkapital i andre joint ventures	40	38
Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures	470	468

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited
Finansiel information* (mEUR)

	2020	2019
Omsætning	16	11
Resultat efter skat	16	11
Langfristede aktiver	702	683
Modtagne udbytter	0	5
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	21	28
Indregnet værdi	343	340

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

Dagsværdi baseret på den officielle børskurs	1.024	755
--	-------	-----

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

	2020	2019
Varesalg	109	55
Indkøb af varer	68	65
Tilgodehavender fra salg*	30	10
Leverandørgæld*	-7	-10

* Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld

Anvendt kapital

3.3 ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES



Anvendt regnskabspraksis

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

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

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

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

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

Der foretages en værdiforringelsestest, hvis der foreligger indikation på værdiforringelse, f.eks. ved væsentlige negative ændringer i det miljø, hvori den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture opererer, eller ved et betydeligt eller vedvarende fald i dagsværdien af kapitalandelen til under dens regnskabsmæssige værdi.

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



Usikkerheder og skøn

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

CDH og Mengniu

Koncernen har en kapitalandel på 30 procent i CDH, der betragtes som en associeret virksomhed på baggrund af en samarbejdsaftale, som giver koncernen betydelig indflydelse, herunder ret til at være repræsenteret i bestyrelsen. Samarbejdsaftalen med CDH giver også Arla ret til at være repræsenteret i bestyrelsen i Mengniu – et Hongkong-baseret børsnoteret mejeriselskab, som CDH har en betydelig kapitalandel i. Det blev aftalt, at Arla og Mengniu skulle samarbejde i forhold til at udveksle teknisk mejerividen og -ekspertise, og at Arla overdrager immaterielle rettigheder til Mengniu. På baggrund af disse underliggende aftaler er det vores vurdering, at Arla har betydelig indflydelse i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

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

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

Anvendt kapital

3.4 HENSATTE FORPLIGTELSE



Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 46 millioner EUR i 2020 sammenlignet med 32 millioner EUR sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men ikke anmeldt.

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



Usikkerheder og skøn

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

Anvendt kapital

3.5 KØB OG SALG AF VIRKSOMHEDER ELLER AKTIVITETER



Opkøb og frasalg

Arla havde ingen opkøb eller frasalg af betydning i 2020.

Opkøb i tidligere år

I maj 2019 overtog Arla Mondeléz Internationals osteforretning i MENA, herunder produktionsfaciliteter i Bahrain og relaterede arbejdskapitalposter. Opkøbet var i overensstemmelse med strategien om at udvide produktionen af brandede oste i MENA og forbedre den samlede effektivitet i koncernens Supply Chain.

Dagsværdien af de overtagne nettoaktiver udgjorde 66 millioner EUR og omfattede produktionsfaciliteter og varebeholdninger. Goodwill udgjorde 80 millioner EUR og vedrørte adgang til produktionsfaciliteter i Bahrain,

der er et godt udgangspunkt for styrkelsen af vores strategiske ambitioner i MENA og muligheden for yderligere at optimere Arlas Supply Chain-struktur.

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

Frasalg i tidligere år

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

Tabel 3.5.a M&A
(mEUR)

	2020	2019
Materielle aktiver	0	48
Varebeholdninger	0	18
Erhvervede nettoaktiver i alt	0	66
Goodwill	0	80
Købspris, netto	0	146
Udskudt betaling	0	22
Kontantbetalinger i årets løb	0	168



Anvendt regnskabspraksis

Indregningstidspunkt og vederlag

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

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

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

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

andelsvirksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods amba. Købsvederlaget beregnes på overtagelsestidspunktet, når dagsværdien af aktiverne overføres, og egenkapitalinstrumenterne udstedes. Positive forskelle mellem vederlag og dagsværdi indregnes som goodwill.

Frasalg

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

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



Usikkerheder og skøn

For at klassificere kapitalandele er der behov for en skønsmæssig vurdering af niveauet af indflydelse.

Opkøb, hvor koncernen opnår kontrol over en virksomhed, kræver, at der anvendes skøn og vurderinger, da der er usikkerhed om identifikation og dagsværdimåling af aktiver, passiver og eventualforpligtelser.

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI

Styring af finansielle risici

Finansielle risici er en fast bestanddel af koncernens driftsaktiviteter, og koncernens resultat påvirkes derfor af ændringer i valutaer, rentesatser og prisen på visse typer råvarer. De globale finansielle markeder er volatile, og det er således afgørende for koncernen at have et passende system til styring af finansielle risici for at afbøde udsving på markedet på kort sigt, samtidig med at der opnås den højest mulige mælkepris.

Koncernens omfattende finansielle risikostyringsstrategi og system bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem koncernens driftsaktiviteter og de underliggende finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt af

Treasury. Politikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansiell risiko, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

Bestyrelsen modtager månedligt en rapport om koncernens eksponering for finansielle risici. Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af koncernens forretningsmodel.

4.1.1 Likviditetsrisiko



Tilstrækkelige likviditetsreserver

Likviditetsreserverne faldt med 163 millioner EUR til 482 millioner EUR i 2020. Ser man på løbetiden for koncernens gæld og de forventede pengestrømme, betragtes likviditetsreserverne stadig som tilstrækkelige.

Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. På baggrund af kreditvurderingsbureauernes likviditetsmodeller vurderer Arla, at likviditetsreserverne er tilstrækkelige i de kommende 12 måneder.

Supply Chain-finansieringsordninger og factoring vedrørende kunder er en del af koncernens likviditetsstyring. Udvalgte leverandører har adgang til koncernens Supply Chain-finansieringsfaciliteter, som giver disse leverandører mulighed for at drage fordel af koncernens kreditprofil.

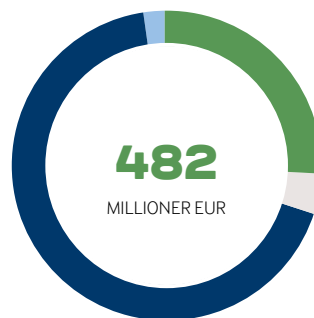
Mere end 95 procent af likviditetsflowet styres af Treasury og koncernens interne bank via cashpool-ordninger. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel. Derved kan koncernen opnå en mere omkostningseffektiv udnyttelse af sine kreditfaciliteter.

Arla opererer i flere lande, hvor der er begrænsninger på omsætteligheden af likviditet. Mængden af "låst likviditet" er dog ubetydelig.

Tablet 4.1.1.a Likviditetsreserver
(mEUR)

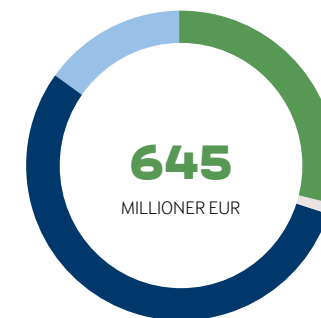
	2020	2019
Likvider	126	187
Værdipapirer (frie pengestrømme)	18	6
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	326	355
Andre uudnyttede lånefaciliteter	12	97
I alt	482	645

Likviditetsreserver, 2020



- Likvider 26%
- Værdipapirer (frie pengestrømme) 4%
- Uudnyttede bindende lånefaciliteter 68%
- Andre uudnyttede lånefaciliteter 2%

Likviditetsreserver, 2019



- Likvider 29%
- Værdipapirer (frie pengestrømme) 1%
- Uudnyttede bindende lånefaciliteter 55%
- Andre uudnyttede lånefaciliteter 15%

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI

Tabel 4.1.1.b Forventede ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme på finansielle forpligtelser, brutto
(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
		I alt	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Efter 2030	
2020												
Udstedte obligationer	399	399	100	-	150	149	-	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.042	1.061	8	12	12	12	87	51	56	219	604	
Kreditinstitutter	986	987	531	152	101	201	1	1	-	-	-	
Finansielle leasingforpligtelser	233	233	56	43	36	27	20	24	6	10	11	
Øvrige langfristede forpligtelser	70	70	70	-	-	-	-	-	-	-	-	
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	72	13	12	9	4	3	3	3	7	18	
Leverandørgæld og anden gæld	1.212	1.212	1.212	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afledte finansielle instrumenter	66	66	22	10	9	7	3	2	1	3	9	
I alt	4.008	4.100	2.012	229	317	400	114	81	66	239	642	

	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Efter 2029
2019											
Udstedte obligationer	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610
Kreditinstitutter	1.175	1.176	717	21	125	101	212	-	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13
Øvrige langfristede forpligtelser	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36
Leverandørgæld og anden gæld	1.158	1.158	1.158	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8
I alt	3.984	4.114	2.004	191	188	297	391	101	62	213	667

Forudsætninger

Kontraktlige pengestrømme er baseret på den tidligst mulige dato, hvor koncernen kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse, og pengestrømmene vedrørende renter er baseret på den kontraktlige rente. Betaling af variabel rente er fastsat ud fra den gældende variable rente for hvert forhold på balancedagen.

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI



Risikobegrænsning

Risk

Likviditet og finansiering er af afgørende betydning for koncernen, således at koncernen kan opfylde sine finansielle forpligtelser, når disse forfalder til betaling. Det påvirker også vores evne til at tiltrække ny finansiering i det lange løb, hvilket er afgørende for at kunne opfylde koncernens strategiske ambitioner.

Politik

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for den mindst mulige gennemsnitlige løbetid for netto-rentebærende gæld og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste 12 til 24 måneder. Udnyttede bindende faciliteter tages i betragtning ved beregning af den gennemsnitlige løbetid.

Gennemsnitlig løbetid

	2020	2019	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	5,0 år	5,2 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	0%	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	84%	93%	50%	-

Sådan agerer og arbejder vi

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt en langsigtet finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter modparter, instrumenter og risikovillighed og beskriver fremtidige finansieringsmuligheder, som ikke er undersøgt og

implementeret. Finansieringsstrategien understøttes af andelshavernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet. Det er koncernens målsætning at fastholde en kreditværdighed på investment grade level.

4.1.2 Valutarisici



Valutapåvirkning af omsætning, omkostninger og finansiell stilling

Koncernen er eksponeret for både transaktions- og omregningseffekter fra valutakurser.

Transaktionseffekter opstår i forbindelse med salg i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta. Koncernen er primært eksponeret for USD og valutaer, der er bundet til USD, samt GBP. Omsætningen faldt med 12 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af negative transaktionseffekter. En del af denne eksponering har været sikret gennem omkostninger i samme valuta. Finansielle instrumenter såsom tilgodehavender fra salg, leverandørgæld og øvrige

poster i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta er også eksponeret for valutarisici. Nettoeffekten ved omvurdering af disse finansielle instrumenter er indregnet i finansielle indtægter eller omkostninger. Et nettotab på 25 millioner EUR er indregnet i finansielle omkostninger mod et tab på 3 millioner EUR sidste år. Valutatabene vedrører primært devalueringen af den libanesiske, nigerianske og argentinske valuta og udgjorde 20 millioner EUR.

For at imødegå den kortsigtede volatilitet fra valutakurs-udsving sikres valutaeksponeringen gennem afledte

finansielle instrumenter. Ved afregning af sikringsinstrumentet indregnes der et positivt eller negativt beløb i henholdsvis andre indtægter eller andre omkostninger. En nettogevinst på 17 millioner EUR er indregnet i andre omkostninger mod et tab på 24 millioner EUR sidste år. Tab som følge af sikring er forventelige i år, hvor eksportvalutaer styrkes i årets løb og omvendt.

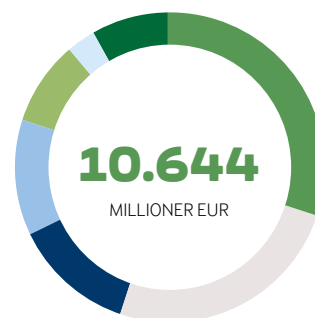
Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle valuta er GBP, DKK, SEK, CNY eller USD. Omsætningen faldt med 73 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter. Omkostningerne faldt ligeledes med 80 millioner EUR i forhold til sidste år. Koncernens finansielle stilling er ligeledes eksponeret for omregningseffekter i form af påvirkning af værdien af aktiver og forpligtelser i andre valutaer end EUR. Omregningseffekten på nettoaktiver er indregnet i anden totalindkomst som valutakursreguleringer. I 2020 blev et nettotab på 84 millioner EUR indregnet i anden totalindkomst sammenlignet med en nettogevinst på 42 millioner EUR sidste år.

Acontomælkeprisen absorberer indirekte både transaktions- og omregningseffekter, og årets resultat er derfor kun i begrænset omfang eksponeret for valutarisici. Acontomælkeprisen fastsættes ud fra et mål om at opnå et årsresultat på 2,8 til 3,2 procent. Acontomælkeprisen måles og udbetales i første omgang i EUR og er derfor eksponeret for udsving i EUR over for GBP, SEK og DKK.

Sammenlignet med sidste år faldt den gennemsnitlige USD-kurs med 2 procent, GBP med 1 procent, mens SEK steg med 1 procent.

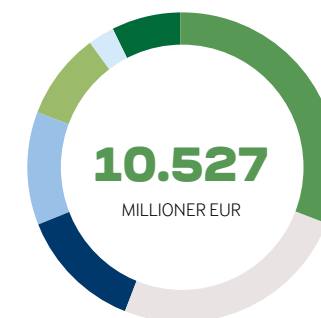
Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ofte ikke er mulig på grund af valuta-bestemmelser, illikvide finansielle markeder eller høje sikringsomkostninger. De vigtigste markeder er blandt andet Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Libanon og Argentina. Lande med valutarestriktioner udgjorde 4 procent af koncernens omsætning i 2020.

Omsætning fordelt på valuta, 2020



EUR 30% GBP 25% SEK 13% DKK 12%
USD 9% SAR 3% Øvrige 8%

Omsætning fordelt på valuta, 2019



EUR 31% GBP 25% SEK 13% DKK 12%
USD 9% SAR 3% Øvrige 7%

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI

Tabel 4.1.2.a Valutakurser

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2020	2019	Ændring	2020	2019	Ændring
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 Valutaeksponering

	Balanceeksponering				Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
	Åbne positioner	Sikring af fremtidige pengestrømme	Ekstern eksponering	Følsomhed	Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
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

*Inklusive AED



Risikobegrænsning

Koncernens eksterne eksponering beregnes som eksterne finansielle aktiver og forpligtelser denomineret i andre valutaer end den funktionelle valuta for hver juridisk enhed, plus eventuelle eksterne afledte finansielle instrumenter konverteret til valutarisiko over for DKK på koncernniveau, det vil sige EUR/DKK, USD/DKK osv. Dette gælder også for koncernens interne nettoeksponering. Summen af koncernens eksterne og interne valutaeksponering udgør nettoeksponeringen, der er skitseret i tabel 4.1.2.b.

Nettoinvesteringer i datterselskaber foretaget i fremmed valuta eller instrumenter til sikring af disse investeringer er ikke medtaget.

Risiko

Koncernen opererer i mange forskellige lande og har betydelige investeringer i virksomheder uden for Danmark, hvoraf Storbritannien, Tyskland og Sverige repræsenterer størstedelen af aktiviteterne målt i omsætning, resultat og aktiver. En stor del af valutarisikoen fra nettoomsætning opgjort i fremmed valuta udlignes ved at foretage indkøb i samme valuta.

Politik

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

- Op til 15 måneders budgetterede nettotilgodehavender og -gæld.
- Op til 100 procent af indregnede nettotilgodehavender fra salg og leverandørgæld.

Valutaeksponering håndteres løbende af Treasury. De enkelte valutaeksponeringer sikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

De finansielle instrumenter, der anvendes til sikring af valutarisici, behøver ikke nødvendigvis opfylde kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (blandt andet nogle optionsstrategier) indregnes derfor til dagsværdi i resultatopgørelsen.

Arla Foods ambas funktionelle valuta er DKK. Risikoen ved EUR vurderes dog på samme måde som for DKK. Koncernledelsen kan efter eget skøn beslutte, hvorvidt og hvornår investeringer i udenlandske virksomheder skal kurssikres (omregningsrisici) med en forpligtelse til at informere bestyrelsen på dens næste bestyrelsesmøde.

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI

4.1.3 Renterisiko



Begrænsede sikringsaktiviteter som følge af lavere gæld

Den gennemsnitlige varighed af renten på koncernens rentebærende gæld inklusive afledte finansielle instrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser,

er steget med 0,2 til 2,6. Stigningen skyldes nye rentesikringer, der delvis opvejes af en reduktion i løbetiden for de resterende sikringer.

Tabel 4.1.3 Følsomhed baseret på en rentestigning på 1 procentpoint (mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Potentielt regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2020				
Finansielle aktiver	-550	1%	6	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	5	42
Finansielle forpligtelser	2.730	1%	-13	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.180		-2	41
2019				
Finansielle aktiver	-627	1%	5	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	4	31
Finansielle forpligtelser	2.740	1%	-23	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.113		-14	29



Risikobegrænsning

Risiko

Koncernen er eksponeret over for renterisici på rentebærende lån, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdien af langfristede aktiver, hvor der foretages en værdiforringelsestest. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på totalindkomst. Risikovirkning på resultatopgørelsen vedrører den potentielle nettonedskrivning af langfristede aktiver. Risikovirkning på anden totalindkomst vedrører omvurdering af nettopensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidige pengestrømme.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af koncernens rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer målt på en rentestigning på 1 procent. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabel 4.1.3 viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procent pr. 31. december 2020. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Politik

Renterisikoen skal håndteres i overensstemmelse med finanspolitikken. Renterisikoen måles som varigheden af gældsporteføljen inklusive sikringsinstrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser.

Varighed

2020	2019	Politik	
		Minimum	Maksimum
2,6	2,4	1	7

Sådan agerer og arbejder vi

Formålet med rentesikring er at begrænse risikoen og sikre relativt stabile og forudsigelige finansieringsomkostninger. Renterisikoen vedrørende nettolåntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

Koncernen benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre renteprofilen for den rentebærende gæld. Ved at have en porteføljemæssig tilgang og anvende afledte finansielle instrumenter kan koncernen selv styre og optimere renterisikoen, da renteprofilen kan ændres uden at ændre selve finansieringen. Det giver

koncernen mulighed for at handle hurtigt, fleksibelt og omkostningseffektivt uden at ændre de underliggende låneaftaler.

Bemyndigelsen fra bestyrelsen giver koncernen mulighed for at anvende afledte finansielle instrumenter såsom renteswaps og optioner i tillæg til rentevilkårene i låneaftalerne. Koncernen har ikke anvendt optionskontrakter i årets løb.

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI

4.1.4 Råvareprisrisici



Vanskelige sikringsvilkår på et ustabil marked

Leveringsaftaler er primært knyttet til et officielt variabelt prisindeks. Treasury anvender afledte finansielle instrumenter til at sikre råvareprisrisikoen centralt. Det sikrer fuld fleksibilitet i forhold til at skifte leverandører uden at skulle tage hensyn til fremtidig sikring.

Sikringsaktiviteter er koncentreret om de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel. De samlede energiråvareomkostninger eksklusive skatter og distributionsomkostninger udgør cirka 70 millioner EUR.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i energiomkostningerne. I 2020 har sikringsaktiviteterne resulteret i et nettotab på 15 millioner EUR mod et tab på 6 millioner EUR sidste år. Tabet i 2020 blev dog mere end opvejet af lavere fysiske energiomkostninger på 24 millioner EUR. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og øvrige omkostninger.

Ved udgangen af 2020 var 35 procent af energiomkostningerne for 2021 sikret. En stigning på 25 procent i markedspriserne vil påvirke resultatet negativt med cirka 11 millioner EUR. Omvendt vil anden totalindkomst blive påvirket positivt med 10 millioner EUR.

Tabel 4.1.4 Sikrede råvarer
(mEUR)

	Følsomhed	Kontraktværdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2020				
Diesel/naturgas	25%	2	-7	6
Elektricitet	25%	-	-4	4
		2	-11	10
2019				
Diesel/naturgas	25%	-4	-8	6
Elektricitet	25%	-1	-6	4
		-5	-14	10



Risikobegrænsning

Risiko

Koncernen er eksponeret over for råvarerisici relateret til produktion og distribution af mejeriprodukter. Øgede markedspriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i markedspriserne vil påvirke dagsværdien af koncernens afledte sikringsinstrumenter for råvarer målt via anden totalindkomst og det usikrede energiforbrug via resultatopgørelsen. Tabellen viser følsomheden som følge af en stigning på 25 procent i markedspriserne for både sikrede og usikrede råvarekøb. Et fald i markedspriserne ville have den modsatte virkning.

Politik

Ifølge finanspolitikken kan det budgetterede forbrug af elektricitet, naturgas og diesel sikres i op til 36 måneder, hvoraf 100 procent kan sikres i de første 18 måneder efterfulgt af sikring af en begrænset andel af forbruget i de resterende måneder.

Sådan agerer og arbejder vi

Råvareprisrisici vedrørende energi styres af Treasury. Råvareprisrisici sikres hovedsageligt via afledte finansielle kontrakter uafhængigt af de fysiske leverandørkontrakter. Arla er også i gang med at undersøge andre råvarer, der kan være relevante for den finansielle risikostyring.

Arlas energieksponering og -sikring styres som en portefølje på tværs af energitype og land. Ikke alle energiråvarer kan sikres effektivt ved at matche de underliggende omkostninger, men Arla bestræber sig på at minimere den grundlæggende risiko.

Derivatmarkedet for mælkeprodukter i EU, USA og New Zealand er stadig lille, men er under udvikling. Koncernen har deltaget i sikringsaktiviteter for en mindre del af koncernens handel med råvarer inden for mælkeprodukter. Derivatmarkedet for mejeriprodukter er i udvikling, og vi forventer, at dette vil komme til at spille en rolle i styringen af fastprisaftaler med kunder i de kommende år.

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI

4.1.5 Kreditrisici



Begrænsede tab

Koncernen havde i 2020 fortsat yderst begrænsede tab som følge af misligholdelse hos eksempelvis kunder, leverandører og finansielle modpartner.

Alle større finansielle modpartner havde en tilfredsstillende kreditvurdering ved årets udgang. Arla kræver en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's for finansielle modpartner eller disses moderselskab. I nogle få geografiske områder, som ikke betjenes af vores bankforbindelser, og hvor der ikke opererer finansielle modpartner med en tilfredsstillende kreditvurdering, afveg koncernen fra kreditvurderingskravet.

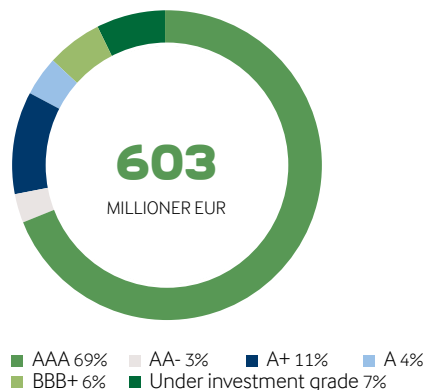
Yderligere oplysninger om tilgodehavender fra salg findes i tabel 2.1.c.

Den maksimale eksponering for kreditrisiko svarer omtrent til den regnskabsmæssige værdi.

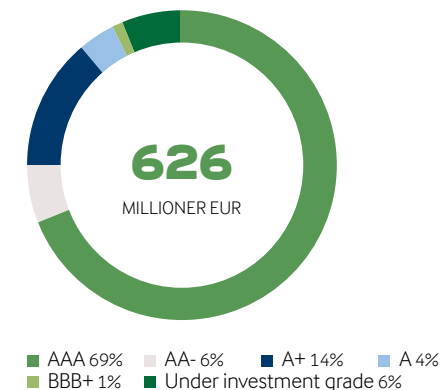
Koncernen har i lighed med foregående år løbende arbejdet med kreditrisiko og har kun oplevet meget små tab på kunder.

Med henblik på sikring af finansielle modpartsrisici anvender koncernen standardmodregningsaftaler, når der indgås afledte kontrakter. Tabel 4.1.5 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler, som giver mulighed for udligning i tilfælde af misligholdelse.

Ekstern vurdering af finansielle modpartner, 2020



Ekstern vurdering af finansielle modpartner, 2019



Tabel 4.1.5 Ekstern kreditvurdering af finansielle modpartner (mEUR)

	Modpartsvurdering					Under investment grade	I alt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+		
2020							
Værdipapirer	415				5		420
Likvide beholdninger		10	44	5	23	44	126
Afledte finansielle instrumenter		9	22	16	10	0	57
I alt	415	19	66	21	38	44	603
2019							
Værdipapirer	435	-	-	-	-	-	435
Likvide beholdninger	-	30	78	19	7	37	171
Afledte finansielle instrumenter	-	7	7	5	-	1	20
I alt	435	37	85	24	7	38	626



Risikobegrænsning

Risiko

Kreditrisici opstår i forbindelse med driftsaktiviteter og engagement med finansielle modpartner. Desuden kan en svag modparts kreditværdighed reducere denne modparts evne til at støtte koncernen fremadrettet og derved bringe opfyldelsen af koncernens strategi i fare.

Politik

Modpartner vælges på baggrund af en bankforbindelsesstrategi. Finansielle modpartner skal godkendes af direktionen og CFO'en efter indstilling fra Treasury. Modpartner (eller disses moderselskab) i finansielle kontrakter og indlån skal som minimum have en lang kreditvurdering svarende til A3 hos Moody's, A- hos Standard & Poor's eller A- hos Fitch. Såfremt koncernen udelukkende har kreditter hos modparten, kræves ingen kreditvurdering. Såfremt en modpart har vurderinger hos flere kreditvurderingsbureauer, anvendes et gennemsnit, som rundes op til nærmeste

trin. I geografiske områder, som ikke er ordentligt dækket af vores bankforbindelser, kan Treasury afvige fra modpartskravet beskrevet i dette afsnit.

Sådan agerer og arbejder vi

Koncernen har en omfattende politik til håndtering af kreditrisici og anvender i vid udstrækning kreditforsikring og andre handelsfinansieringsprodukter ved eksport. På visse nye markeder er det ikke altid muligt at opnå kreditdækning med den påkrævede vurdering. I disse tilfælde forsøger koncernen dog at opnå den bedst mulige dækning. Koncernen har besluttet, at det er en acceptabel risiko i lyset af koncernens investeringer i nye markeder.

Forsinkes betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Koncernen benytter et begrænset antal finansielle modpartner, hvor kreditværdigheden overvåges løbende.

Finansiering

4.2 FINANSIELLE POSTER



Lavere renteomkostninger modsvaret af højere valutakurstab

De finansielle nettoomkostninger steg med 13 millioner EUR til 72 millioner EUR, primært som følge af valutakurstab, hvilket delvist blev opvejet af lavere renteomkostninger.

Nettorenteomkostningerne udgjorde 54 millioner EUR, hvilket er et fald på 15 millioner EUR sammenlignet med sidste år som følge af et lavere gennemsnitligt renteniveau og udløb af rentesikringer. De gennemsnitlige

renteomkostninger, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, udgjorde 2,3 procent mod 3,0 procent sidste år. Rentedækningen steg til 17,0 i forhold til 12,0 sidste år.

Valutakurstab vedrører primært devalueringen af den libanesiske, nigerianske og argentinske valuta og udgjorde 20 millioner EUR.



Anvendt regnskabspraksis

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

Aktivering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats, der matcher koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2020. Finansielle indtægter og omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

Tablet 4.2 Finansielle indtægter og omkostninger
(mEUR)

	2020	2019
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, værdipapirer og likvider	2	3
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	5	7
Finansielle indtægter i alt	7	10
<i>Finansielle omkostninger:</i>		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-54	-69
Valutakurstab, netto	-25	-3
Renter på pensionsforpligtelser	-2	-4
Renter overført til materielle aktiver	8	8
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger, netto	-6	-1
Finansielle omkostninger i alt	-79	-69
Finansielle omkostninger, netto	-72	-59

Finansiering

4.3 NETTORENTBÆRENDE GÆLD



Større nettorentebærende gæld

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, steg til 2.180 millioner EUR mod 2.113 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af ændrede regler for optjening af ferie i Danmark, hvilket betød, at 60 millioner EUR blev rentebærende ved udgangen af september 2020.

Pensionsforpligtelser faldt med 2 millioner EUR til 247 millioner EUR. Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser udgjorde 2.427 millioner EUR mod 2.362 millioner EUR året før. Nettoaktivet i den britiske pensionsordning var på 40 millioner EUR mod 16 millioner EUR sidste år. Dette aktiv indgik ikke i beregningen af pensionsforpligtelser, nettorentebærende gæld og gearing.

Arla havde en gearing på 2,7, hvilket er et fald på 0,1 i forhold til sidste år. Det var under det langsigtede målinterval på 2,8-3,4, hvilket afspejler vores solide finansielle stilling.

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

Soliditeten steg til 35 procent sammenlignet med 34 procent sidste år.

Finansiering

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

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

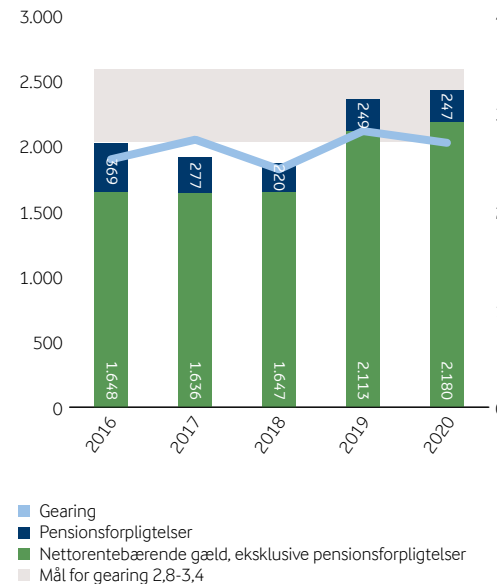
Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimumsegenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2020.

Under Covid-19 har myndighederne lanceret forskellige ordninger for at støtte virksomhederne. Nettoeffekten på den nettorentebærende gæld er imidlertid begrænset for koncernen.

I 2020 havde koncernen et begrænset behov for ny finansiering. De vigtigste finansieringsaktiviteter i årets løb var som følger:

- Et realkreditlån på 80 millioner EUR
- Etablering af et nyt commercial paper-program på 500 millioner EUR og en Covid-19-nødfacilitet i forbindelse hermed på 300 millioner GBP fra Bank of England, som aldrig blev udnyttet
- Arla har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Programmet var udnyttet ved årets udgang som følge af en stærk likviditetsposition. Det gennemsnitlige træk i 2020 var på 75 millioner EUR.
- Arla indgik i løbet af året en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin beholdning af noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.

Nettorentebærende gæld (mEUR)



Nettorentebærende gæld består af kort- og langfristede forpligtelser fratrukket rentebærende aktiver. Gearing defineres som forholdet mellem nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser og EBITDA, og viser koncernens evne til at betale renter og afdrag på gælden. Koncernen har en langsigtet målsætning om en gearing på mellem 2,8 og 3,4.

Gearing
2,7
2019: 2,8

Tabel 4.3.a Nettorentebærende gæld (mEUR)

	2020	2019
Langfristede lån	1.964	1.951
Kortfristede lån	766	789
Værdipapirer og likvider	-546	-622
Øvrige rentebærende aktiver	-4	-5
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.180	2.113
Pensionsforpligtelser	247	249
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.427	2.362

Finansiering

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Tabel 4.3.b Lån
(mEUR)

	2020	2019
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	299	382
Realkreditinstitutter	1.033	957
Banklån	455	458
Finansielle leasingforpligtelser	177	154
Langfristede lån i alt	1.964	1.951
<i>Kortfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	100	-
Commercial papers	-	192
Realkreditinstitutter	9	-
Banklån	531	525
Finansielle leasingforpligtelser	56	59
Øvrige kortfristede forpligtelser	70	13
Kortfristede lån i alt	766	789
Rentebærende lån i alt	2.730	2.740

Tabel 4.3.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld
(mEUR)

	Pengestrømme	Ikke-likvide ændringer					31. december
		Indgår i finansieringsaktiviteter	Opkøb og tilgange	Omklassificeringer	Valutakurs- og bevægelser	Ændringer dagsværdi	
1. januar							
2020							
Pensionsforpligtelser	249	-10	-	7	1	247	
Langfristede lån	1.951	-	70	-84	5	1.964	
Kortfristede lån	789	-90	-	84	-17	766	
Rentebærende gæld i alt	2.989	-100	70	-	-5	23	
Pensionsaktiver i Storbritannien	-	-26	-	25	2	-1	
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-440	17	-	-	-2	1	
Likvide beholdninger	-187	50	-	-	11	-	
Nettorentebærende gæld	2.362	-59	70	25	6	23	

Lang- og kortfristede lånebetalinger på 90 millioner EUR (henholdsvis 0 millioner EUR og 90 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som optagede lån på 24 millioner EUR netto og leasingydelse på 66 millioner EUR.

2019

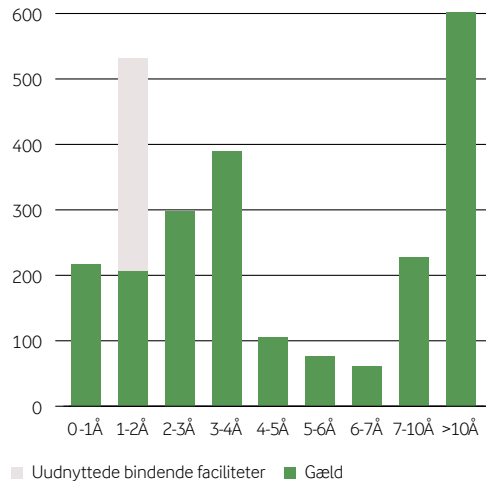
Pensionsforpligtelser	224	-10	-	-1	-5	41	249
Langfristede lån	1.510	408	57	-38	-8	22	1.951
Kortfristede lån	930	-179	-	38	-	-	789
Rentebærende gæld i alt	2.664	219	57	-1	-13	63	2.989
Pensionsaktiver i Storbritannien	-4	-27	-	16	-2	17	-
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-475	37	-	-3	1	-	-440
Likvide beholdninger	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Nettorentebærende gæld	2.066	163	57	12	-16	80	2.362

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

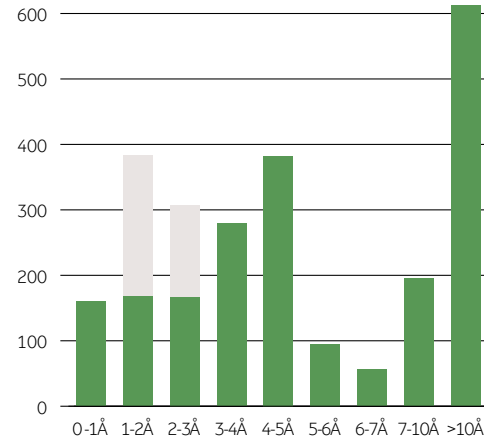
Finansiering

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2020 (mEUR)



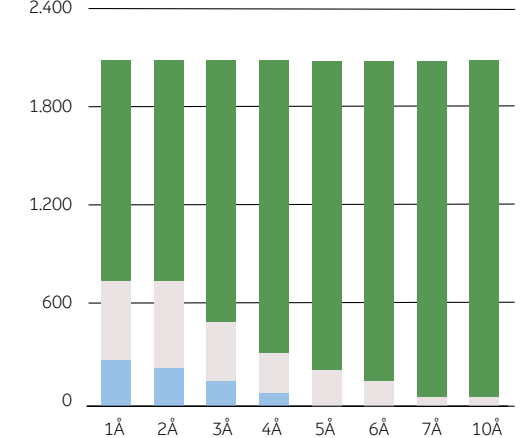
Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2019 (mEUR)



Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2020 (mEUR)



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



Tabel 4.3.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser og effekten af sikring, forfald (mEUR)

2020	I alt	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Efter 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
Andet	123	6	4	5	104	2	2	-	-	-
I alt	2.180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

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

Tabel 4.3.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser (mEUR)

Beskrevet før og efter effekten af afledte finansielle instrumenter

2020	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
DKK	794	-	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Andet	123	-	123
I alt	2.180	-	2.180

2018	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Andet	83	-	83
I alt	2.113	-	2.113

Finansiering

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Tabel 4.3.f Renterisici eksklusive effekten af sikring
(mEUR)

	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisiko
2020					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	0-1 år	50	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,51%	2-3 år	74	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,58%	3-4 år	75	Dagsværdi
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,60%	0-1 år	50	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	0,91%	0-1 år	75	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Variabel	1,14%	0-1 år	75	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	-	0-1 år	0	Dagsværdi
Udstedte obligationer i alt		1,40%		399	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,37%	1-2 år	124	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,43%	0-1 år	918	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		0,42%		1.042	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,02%	0-1 år	404	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,77%	0-1 år	582	Pengestrømme
Banklån i alt		0,46%		986	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielle leasingforpligtelser	Variabel	3,38%	0-20 år	233	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,69%	0-1 år	70	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		3,45%		303	

2019*Udstedte obligationer:*

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

Finansiering

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD



Anvendt regnskabspraksis

Finansielle instrumenter

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

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

Finansielle aktiver

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

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

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

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

Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris

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

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst

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

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

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

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen

Værdipapirer klassificeret til dagsværdi via resultatopgørelsen består primært af noterede værdipapirer, der løbende overvåges, måles og rapporteres i henhold til koncernens finanspolitik. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Forpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter samt udstedte obligationer måles på handelsdagen ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelser til amortiseret kostpris, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over lånets forventede løbetid.

I forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris. Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris. Yderligere oplysninger om pensionsforpligtelser findes i note 4.7.

Finansiering

4.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici vedrørende forventede fremtidige nettoindtægter og -omkostninger. Renteswaps anvendes til sikring af risici vedrørende bevægelser i forventede fremtidige rentebetalinger, og råvareswaps anvendes til energisikring.

Dagsværdi af sikringsinstrumenter, der ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring (økonomisk sikring)

Koncernen anvender valutaoptioner til sikring af forventede salg og køb. Nogle af disse optioner opfylder ikke kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

Valutaswaps anvendes som en del af den daglige likviditetsstyring. Formålet med valutaswaps er at matche timingen af indgående og udgående pengestrømme i fremmed valuta.

Tabel 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner

(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning i resultatopgørelsen				Efter 2024
			2021	2022	2023	2024	
2020							
Valutakontrakter	11	11	11	-	-	-	-
Rentekontrakter	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Råvarekontrakter	2	2	1	1	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning i resultatopgørelsen				Efter 2023
			2020	2021	2022	2023	
2019							
Valutakontrakter	-14	-14	-14	-	-	-	-
Rentekontrakter	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Råvarekontrakter	-4	-4	-4	-	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter
(mEUR)

	2020	2019
Årets udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	38	-21
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	-5	-22
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	8	21
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb	41	-22

**Anvendt regnskabspraksis**

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår som særskilte poster i balancen.

Sikring af dagsværdi

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

Sikring af pengestrømme

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som sikring af fremtidige pengestrømme og effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst som en reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. Reserven for sikringsinstrumenter under egenkapitalen præsenteres efter skat. De akkumulerede

gevinster eller tab fra sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, omklassificeres og indregnes i samme regnskabspost som basisreguleringen af den sikrede post. Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen, eller det ikke længere er sandsynligt, at de vil blive realiseret. For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for klassifikation som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien, efterhånden som de opstår, i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Finansiering

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter (mEUR)

	2020	2019
Afledte finansielle instrumenter	38	18
Aktier	9	9
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	47	27
Værdipapirer	420	435
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst	420	435
Valutainstrumenter	14	1
Renteinstrumenter	1	-
Råvareinstrumenter	4	1
Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	19	2
Tilgodehavender fra salg	811	889
Øvrige tilgodehavender	424	240
Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris	1.235	1.129
Afledte finansielle instrumenter	19	22
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	19	22
Valutainstrumenter	3	15
Renteinstrumenter	42	44
Råvareinstrumenter	2	5
Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	47	64
Langfristede lån*	1.964	1.951
Kortfristede lån*	766	789
Leverandørgæld og anden gæld	1.212	1.158
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	3.942	3.898

*Inklusive finansielle leasingforpligtelser

Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi (mEUR)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
2020				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	420			420
Aktier	9			9
Afledte finansielle instrumenter		57		57
Finansielle aktiver i alt	429	57	-	486
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Udstedte obligationer		399		399
Realkreditinstitutter	1.042			1.042
Afledte finansielle instrumenter		66		66
Finansielle forpligtelser i alt	1.042	465	-	1.507
2019				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	435	-	-	435
Aktier	9	-	-	9
Afledte finansielle instrumenter		20	-	20
Finansielle aktiver i alt	444	20	-	464
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Afledte finansielle instrumenter	-	86	-	86
Finansielle forpligtelser i alt	-	86	-	86

Finansiering

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER



Risikobegrænsning

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter:

Obligationer og aktier

Dagsværdien fastsættes på baggrund af noterede priser på et aktivt marked.

Afledte finansielle instrumenter eksklusive optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbagediskontering af pengestrømme og på grundlag af observerbare markedsdata. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Optioner

Dagsværdien beregnes ud fra optionsmodeller og observerbare markedsdata, blandt andet volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt ved hjælp af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.

Niveau 2: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markedsdata.

Niveau 3: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

Finansiering

4.6 SALGS- OG TILBAGEKØBSAFTALER



Attraktiv finansieringsordning

Koncernen har investeret i børsnoterede danske realkreditobligationer, der ligger til grund for selskabets realkreditlån. Ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for realkreditobligationerne kan koncernen opnå en lavere rente sammenlignet med den gældende markedsrente på realkreditlån. Realkreditobligationerne måles til dagsværdi via anden totalindkomst.

Modtagelse af provenuet fra disse obligationer resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån.

Ud over realkreditobligationer har koncernen andre værdipapirer med en regnskabsmæssig værdi på 5 millioner EUR.

Tablet 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Beregningsmæssig hovedstol	Dagsværdi
2020			
Realkreditobligationer	409	405	409
Tilbagekøbsforpligtelser	-398	-397	-398
Nettoposition	11	8	11
2019			
Realkreditobligationer	430	425	430
Tilbagekøbsforpligtelser	-429	-424	-429
Nettoposition	1	1	1

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE



Nettopensionsaktiver på 40 millioner EUR i Storbritannien

Pensionsaktiver og -forpligtelser består primært af ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn. Pensionsaktiver udgjorde 40 millioner EUR sammenlignet med 16 millioner EUR sidste år. Pensionsforpligtelser udgjorde 247 millioner EUR sammenlignet med 249 millioner EUR sidste år. Forbedringen skyldes primært indbetalinger til pensionsordningerne i Storbritannien. Aktuarmæssige genberegninger af pensionsordninger resulterede i en nettogevinst på 5 millioner EUR og bestod af en aktuarmæssig gevinst på pensionsaktiver på 141 millioner EUR, som blev modsvaret af aktuarmæssige tab på 136 millioner EUR.

Pensionsordninger i Sverige

I den ydelsesbaserede pensionsordning i Sverige er der på nuværende tidspunkt ikke behov for yderligere kontantbidrag fra koncernen. Den indregnede nettoforpligtelse var på 221 millioner EUR, hvilket er et fald på 2 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Bidrag betales af koncernen. Ordningerne dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og deres investeringer.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelingselement mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettoaktiv for Storbritannien var på 40 millioner EUR, hvilket er en forbedring på 24 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Forbedringen skyldes primært indbetalinger fra Arla på 26 millioner EUR. En aktuarmæssig gevinst på pensionsaktiverne på 141 millioner EUR blev modsvaret af aktuarmæssige tab på 140 millioner EUR.

Den ydelsesbaserede pensionsordning i Storbritannien administreres af en uafhængig pensionsfond, der varetager medlemmernes interesser, herunder investering af ordningens aktiver til dækning af fremtidige pensionsudbetalinger. Ordningens bagvedliggende aktiver

udgjorde 1.456 millioner EUR ved udgangen af 2020 mod 1.420 millioner EUR sidste år.

Pensionsordningen er en ydelsesbaseret slutlønsordning. Ordningen er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Ordningen dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet. På tidspunktet for lukningen er medlemmerne af ordningen dog omfattet af en ordning, hvor de fortsat modtager løn ved langtidsfravær.

Arbejdsgiverbidrag fastsættes efter rådgivning fra uafhængige aktuarer på baggrund af treårige værdiansættelsesforhandlinger mellem ordningen og Arla og godkendes til sidst af den britiske pensionsmyndighed HRM Pensions Regulator. Den næste værdiansættelse finder sted den 31. december 2023.

Ordningen er juridisk indrettet som pensionsfonde. Koncernen har begrænset kontrol med administrationen af ordningen og dens investeringer. Forvalterne af ordningen (hvoraf Arla udpeger de fleste, det vil sige fire ud af seks) fastlægger investeringsstrategien og har etableret en politik for aktivallokering, der på bedst mulig vis matcher aktiverne med forpligtelserne i ordningen. Forvalterne udpeger en uafhængig ekstern rådgiver for ordningen, der er ansvarlig for at yde rådgivning om investeringsstrategien og investere aktiverne. Ordningen administreres på grundlag af en risikostyret investeringsstrategi, der omfatter en forpligtelsesdrevet investeringstilgang, som sigter mod at matche aktiver med forpligtelser, hvor det er muligt.

I årets løb har forvaltningen af britiske pensionsaktiver og forpligtelser vist sig at være meget modstandsdygtig over for de volatile markedsvilkår, og der er sket yderligere nedbringelse af risici. Rentesikringen af forpligtelserne steg til 80 procent mod 65 procent sidste år, mens inflationssikringen var på 67,5 procent mod 65 procent sidste år. Det samlede risikoniveau inden for ordningen er således blevet mindre, hvilket har mindsket sandsynligheden for øgede arbejdsgiverbidrag.

Alle andre medarbejdere er omfattet af bidragsbaserede pensionsordninger. Indbetalinger foretages både af Arla og medarbejderen med en procentsats, der fastsættes af Arla.

Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen (mEUR)

	Sverige	UK	Andet	I alt
2020				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	231	1.456	49	1.736
Dagsværdi af pensionsaktiver	-13	-1.496	-29	-1.538
Tab på finansierede pensionsordninger	218	-40	20	198
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	6	9
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	221	-40	26	207
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	231	1.456	49	1.736
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	6	9
Forpligtelser i alt	234	1.456	55	1.745
<i>Angivet som:</i>				
Pensionsaktiver	-	-40	-	-40
Pensionsforpligtelser	221	-	26	247
Nettopensionsforpligtelser	221	-40	26	207
2019				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	232	1.420	46	1.698
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-1.436	-27	-1.475
Tab på finansierede pensionsordninger	220	-16	19	223
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	223	-16	26	233
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	232	1.420	46	1.698
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
Forpligtelser i alt	235	1.420	53	1.708
<i>Angivet som:</i>				
Pensionsaktiver	-	-16	-	-16
Pensionsforpligtelser	223	-	26	249
Nettopensionsforpligtelser	223	-16	26	233

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

Tabel 4.7.b Udvikling i pensionsforpligtelser
(mEUR)

	2020	2019
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.708	1.485
Aktuelle serviceomkostninger	4	3
Renteomkostninger	30	40
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	153	177
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-17	3
Udbetalte ydelser	-63	-70
Valutakursregulering	-70	70
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	1.745	1.708

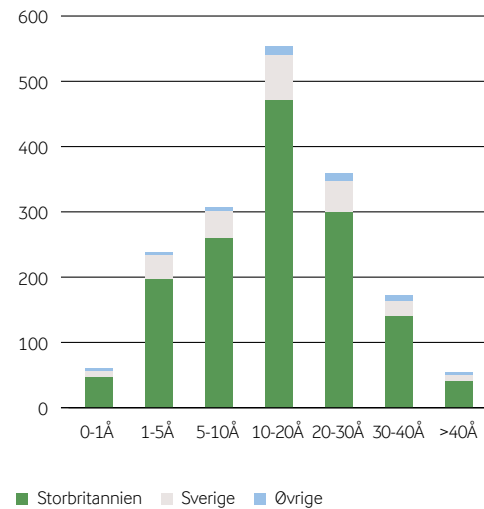
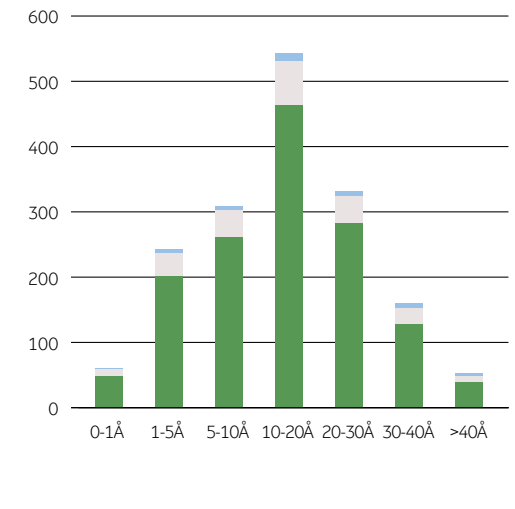
Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver
(mEUR)

	2020	2019
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.475	1.265
Renteindtægter	28	36
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	141	130
Bidrag til pensionsordninger	26	27
Udbetalte ydelser	-53	-60
Valutakursreguleringer	-79	77
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	1.538	1.475

Koncernen forventer at bidrage med 15 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2021 og med 59 millioner EUR i 2022-2025.

Faktisk afkast på pensionsaktiver:

	2020	2019
Beregnete renteindtægter	28	36
Afkast eksklusive beregnede renter	141	130
Faktisk afkast	169	166

Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2020
(mEUR)**Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2019**
(mEUR)**Tabel 4.7.d Pensionsforpligtelsernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger**
(mEUR)

	2020	2020	2019	2019
Effekt på pensionsforpligtelser 31. december	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-28	28	-27	27
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	3	-3	3	-3
Levetid +/- 1 år	84	-84	77	-77
Inflation +/- 10 basispoint	17	-17	18	-17

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

Tabel 4.7.e Indregne pensionsaktiver
(mEUR)

	2020	%	2019	%
Portefølje til sikring af forpligtelser	485	32	296	20
Gældsinstrumenter	434	28	412	28
Obligationer	208	14	239	16
Egenkapitalinstrumenter	116	8	214	15
Ejendomme	126	8	138	9
Infrastruktur	69	4	80	5
Øvrige aktiver	100	6	96	7
Aktiver i alt	1.538	100	1.475	100

Tabel 4.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året
(mEUR)

	2020	2019
Aktuelle serviceomkostninger	4	3
Administrationsomkostninger	-	-
Indregnet som personaleomkostninger	4	3
Renteomkostninger på pensionsforpligtelse	30	40
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-28	-36
Indregnet som finansielle omkostninger	2	4
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	6	7

Tabel 4.7.g Indregnet i anden totalindkomst
(mEUR)

	2020	2019
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-153	-177
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	17	-3
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	141	130
Omvurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger	5	-50

Tabel 4.7.h Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger

	2020 %	2019 %
Diskonteringsfaktor, Sverige	1,3	1,5
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	1,4	2,1
Forventet lønstigningstakt, Sverige	2,0	2,3
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	2,6	2,3
Inflation (CPI), Sverige	1,5	1,8
Inflation (CPI), Storbritannien	2,1	1,8

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE



Anvendt regnskabspraksis

Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

Koncernen har indgået pensionsaftaler med et væsentligt antal nuværende og tidligere medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels ydelsesbaserede pensionsordninger, dels bidragsbaserede pensionsordninger.

Bidragsbaserede pensionsordninger

I de bidragsbaserede pensionsordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at foretage andre end disse faste betalinger, og risiciene og fordelene vedrørende værdien af pensionsordningen ligger derfor hos den enkelte deltager i pensionsordningen og ikke koncernen. Beløb, som betales i bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger, udgiftsføres i resultatopgørelsen.

Ydelsesbaserede pensionsordninger

Ydelsesbaserede pensionsordninger er kendetegnet ved, at koncernen er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet og fremefter, afhængigt af eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn. Koncernen er underlagt de risici og fordele, der er forbundet med uvisheden om, hvorvidt det afkast, som skabes af aktiverne, er tilstrækkeligt til at opfylde pensionsforpligtelsen, som påvirkes af forudsætninger om dødelighed og inflation.

Koncernens nettoforpligtelse er det beløb, der anføres i balancen som en pensionsforpligtelse.

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning. Nettoforpligtelsen er beløbet for fremtidige pensionsydelse, som medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (det vil sige pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen), diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af dagsværdien af aktiver, som besiddes eksternt i en pensionsfond.

Koncernen anvender kvalificerede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af projected unit credit-metoden.

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af genmålinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og afkastet af pensionsaktiver (eksklusive renter). Genmålinger indregnes i anden totalindkomst.

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelser. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen. Nettoforpligtelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.



Usikkerheder og skøn

Den regnskabsmæssige værdi af ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. En lille

forskel i de faktiske aktuarmæssige variabler i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have stor indvirkning på nettoforpligtelsens regnskabsmæssige værdi.

Øvrige forhold

5.1 SKAT



Aktuel og udskudt skat

Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne steg til 34 millioner EUR sammenlignet med 24 millioner EUR sidste år, primært som følge af en stigning i omkostningerne til aktuel skat.

Aktuel skat

Omkostningerne til aktuel skat steg til 35 millioner EUR sammenlignet med 28 millioner EUR sidste år, primært som følge af højere overskud. Forudbetalt aktuel skat og betalinger vedrørende aktuel skat for tidligere år udgjorde i alt 28 millioner EUR, hvilket var på niveau med sidste år.

Udskudt skat

Udskudte skatteforpligtelser, netto udgjorde 35 millioner EUR svarende til et fald på 3 millioner EUR sammenlignet med sidste år, hvoraf 1 millioner EUR påvirkede resultatopgørelsen. Udskudte skatteforpligtelser, netto bestod af udskudte bruttoskatteforpligtelser på 64 millioner EUR relateret til midlertidige forskelle i immaterielle aktiver, pensionsforpligtelser samt øvrige poster. Disse modsvares af udskudte skatteaktiver på 29 millioner EUR vedrørende materielle aktiver og fremførte skattemæssige underskud.

Tabel 5.1.a. Skat indregnet i resultatopgørelsen
(mEUR)

	2020	2019
Aktuel skat		
Aktuel skat af årets resultat vedrørende:		
Kooperationsskat	9	8
Selskabsskat	26	19
Regulering af aktuel skat vedrørende tidligere år	-	1
Aktuelle skatteomkostninger i alt	35	28
Udskudt skat		
Årets ændring i udskudt skat	-	-6
Regulering af udskudt skat vedrørende tidligere år	-2	2
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	1	-
Udskudte skatteindtægter/-omkostninger i alt	-1	-4
Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt	34	24

Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skattesats
(mEUR)

	2020		2019	
Resultat før skat		386		347
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0%	85	22,0%	76
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-1,8%	-7	-0,9%	-3
Effekt af virksomheder, som er underlagt kooperationsskat	-8,8%	-34	-9,2%	-32
Skattefrie indtægter med fradrag af ikke-fradragsberettigede omkostninger	-0,5%	-2	-1,4%	-5
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	0,2%	1	0,0%	-
Regulering for skatteomkostning vedrørende tidligere år	-0,5%	-2	0,9%	3
Øvrige reguleringer	-1,8%	-7	-4,4%	-15
I alt	8,8%	34	6,9%	24

Tabel 5.1.c Udskudt skat
(mEUR)

	2020	2019
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-38	-54
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	2	4
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	4	10
Effekt af ændring i skattesats	-1	-
Valutakursreguleringer	-2	2
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	-35	-38
Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto		
Immaterielle aktiver	-9	-8
Materielle aktiver	22	25
Hensatte forpligtelser, pensionsforpligtelser og andre aktiver	-21	-12
Fremførte skattemæssige underskud	9	12
Andet	-36	-55
Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto	-35	-38
Indregnet i balancen som:		
Udskudte skatteaktiver	29	43
Udskudte skatteforpligtelser	-64	-81
I alt	-35	-38

Øvrige forhold

5.1 SKAT

Koncernen indregner udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførte skattemæssige underskud, i de tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at skatteaktivet i den nærmeste fremtid kan udnyttes ved modregning i skattepligtig indkomst. Vurderingen foretages årligt og bygger på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på i alt 9 millioner EUR. Midlertidige forskelle, for hvilke der ikke er indregnet udskudte skatteaktiver, udgjorde 29 millioner EUR, hvilket er på samme niveau som sidste år. Ikke-indregnede udskudte skatteaktiver vedrører fremførte skattemæssige underskud.



Anvendt regnskabspraksis

Skat i resultatopgørelsen

Skat i resultatopgørelsen består af den aktuelle skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomhedssammenslutning eller poster (indtægter og omkostninger), der indregnes direkte i anden totalindkomst.

Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af skattelovgivning, der gælder for koncernenheder, som er underlagt kooperations- eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på andelsselskabets kapital, mens selskabsbeskatning baseres på selskabets nettoresultat. Aktuelle skatteforpligtelser omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige overskud eller underskud, reguleringer af skyldig eller tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat.

Udskudt skat

Udskudt skat beregnes efter den balanceorienterede gældsmetode af alle midlertidige forskelle mellem den skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser og deres regnskabsmæssige værdi i koncernregnskabet. Udskudt skat indregnes dog ikke for midlertidige forskelle, som opstår ved første indregning af goodwill eller på overtagelsestidspunktet for et aktiv eller en forpligtelse uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem, der opstår i forbindelse med M&A-aktiviteter.

Udskudt skat opgøres på grundlag af skattesatser (og -lovgivning), der er vedtaget eller i det væsentlige vedtaget ved udgangen af rapporteringsperioden, og som forventes at gælde, når det tilhørende udskudte skatteaktiv realiseres, eller den udskudte skatteforpligtelse afvikles. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen bortset fra poster, der indregnes i anden totalindkomst.

Udskudte skatteaktiver, herunder den skattemæssige værdi af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under øvrige langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skatten af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudt skyldig skat i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed eller -jurisdiktion.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når der er en lovfæstet ret til at modregne aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser, og den udskudte skat vedrører samme skattemyndighed. Aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når enheden har en lovfæstet ret til modregning og har til hensigt enten at foretage afvikling på nettobasis eller at realisere aktivet og samtidig afvikle forpligtelsen.



Usikkerheder og skøn

Udskudt skat

Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales af poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne

til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovændringer i selskabsbeskatningen eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af det udskudte skatteaktiv afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet.

Øvrige forhold

5.2 HONORARER TIL REVISORER VALGT AF REPRÆSENTANTSKABET



Honorarer til EY

Honorarer til revisorer vedrører EY.

Table 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet (mEUR)

	2020	2019
Lovpligtig revision	1,5	1,5
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,2	0,1
Skattemæssig assistance	0,6	0,7
Andre ydelser	0,4	0,9
Honorarer til revisorer i alt	2,7	3,2

Øvrige forhold

5.3 VEDERLAG TIL LEDELSEN OG TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER



Vederlag til ledelsen

Vederlaget til de 18 registrerede bestyrelsesmedlemmer vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2019. Principper for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på side 47. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som andre ejere. På samme måde udstedes individuelle kapitalinstrumenter til medlemmer af bestyrelsen på samme vilkår som til andre andelshavere.

Direktionen består af administrerende direktør Peder Tuborgh og Chief Commercial Officer for Europa Peter Giørtz-Carlson. Principper for aflønning af direktionen er beskrevet på side 47.

Tabel 5.3.a Aflønning af ledelsen
(mEUR)

	2020	2019
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag	1,3	1,3
I alt	1,3	1,3
Direktion		
Fast vederlag	2,4	2,3
Pension	0,3	0,3
Kortfristede variable incitamenter	1,0	0,5
Langfristede variable incitamenter	0,9	0,4
I alt	4,6	3,5

Ovenstående tabel omfatter beløb, der er betalt i løbet af den pågældende regnskabsperiode. Vederlag til direktionen omfatter incitamentsordninger som beskrevet på side 47. I 2020 udgjorde beløbet 6,1 millioner EUR (3,5 millioner EUR sidste år). Beløbet er baseret på rapporterede nøgletal samt skøn over resultaterne sammenlignet med konkurrenterne, og derfor kan den endelige fremtidige udbetaling variere.

Tabel 5.3.b Transaktioner med bestyrelsen
(mEUR)

	2020	2019
Køb af rå mælk	26,5	26,0
Efterbetaling vedrørende tidligere år	0,8	2,1
I alt	27,3	28,1
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	1,5	1,5
Individuelle kapitalinstrumenter	2,6	2,9
I alt	4,2	4,4

Oplysninger om transaktioner med associerede virksomheder og joint ventures findes i note 3.3.

Øvrige forhold

5.4 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALAKTIVER OG -FORPLIGTELSE



Kontraktlige forpligtelser

Arlas kontraktlige forpligtelser udgjorde 364 millioner EUR mod 254 millioner EUR sidste år. Øgede forpligtelser inden for IT-kontrakter, øgede garantiforpligtelser og øgede forpligtelser inden for CAPEX-køb var hovedårsagerne til udviklingen.

Kontraktlige forpligtelser bestod af IT-licenser, kortfristede leasingkontrakter af lav værdi og aftaler om køb af materielle aktiver.

Koncernen har stillet sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovning med en nominal værdi på 1.061 millioner EUR mod 966 millioner EUR sidste år.

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen mener ikke, at resultatet af disse retssager vil have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

Øvrige forhold

5.5 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der har ikke været nogen begivenheder med væsentlig effekt på årsregnskabet efter balancedagen.

Øvrige forhold

5.6 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Koncernregnskab

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven for store virksomheder i regnskabsklasse C. Arla er ikke en virksomhed af offentlig interesse i EU, da koncernen ikke har gældsinstrumenter, der handles på et reguleret EU-marked. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 10. februar 2021 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 25. februar 2021.

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK. Moderselskabets og koncernens præsentrationsvaluta er EUR.

Årsregnskabet præsenteres i millioner EUR med afrundinger.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver og forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post. Der foretages eliminering for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmende indflydelse i henhold til kontrakt, anses som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent, af stemmerettighederne i en virksomhed.

Urealiserede gevinster fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder, det vil sige fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen, elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis. Der er foretaget omklassificeringer i forhold til tidligere. Disse påvirker dog ikke årets resultat eller egenkapitalen.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som f.eks. materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR efter valutakursen ultimo. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis frasalg af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsmæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende frasalget. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis frasalg af datterselskabet.

Indførelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Koncernen har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 2020. IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla vil anvende de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske. Der forventes ingen væsentlig påvirkning som følge heraf.

Øvrige forhold

5.7 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel		Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100	AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	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.	Kina	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods LLC	Bahrain	BHD	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50	Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	33	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	51
Arla Foods Hatfield Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	Kina	CNY	50
Yeo Valley Dairies limited	Storbritannien	GBP	100	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	Kina	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Corporation	Filippinerne	PHP	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50	Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Foods B.V.	Holland	EUR	100	Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100

Øvrige forhold

5.7 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel		Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Svenska Bönners Klassiska Ostar AB	Sverige	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Årets Kock AB	Sverige	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods France S.a.r.l	Frankrig	EUR	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	De Forenede Arabiske Emirater	AED	49
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Tyskland	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Dofo Inc.	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonesien	IDR	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	De Britiske Jomfruøer	HKD	30
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
Arla Foods AS	Norge	NOK	100	Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100				
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100				
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100				

* Joint ventures ** Associeret virksomhed

° Er i henhold til lovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse.

Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs-mæssig aktivitet.

Årsregnskab for moderselskabet

Koncernregnskabet for Arla er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har vi valgt at offentliggøre et koncernregnskab for koncernen, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods amba. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på www.arlafoods.com. Overskudsdelingen samt efterbetalingen fra moderselskabet fremgår af egenkapitalsafsnittet i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors revisionspåtegning.

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og koncerndirektøren har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2020 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet samt oplysningerne om miljø, sociale forhold og ledelse giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2020 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2020.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, 10. februar 2021

Peder Tuborgh
Administrerende direktør

René Lund Hansen

Jan-Erik Hansson

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöström

Peter Giørtz-Carlson
Medlem af direktionen

Jonas Carlgren

Walter Lausen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Medarbejderrepræsentant

Jan Toft Nørgaard
Formand

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbejderrepræsentant

Heléne Gunnarson
Næstformand

Manfred Graff

Steen Nørgaard Madsen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Medarbejderrepræsentant

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

TIL ANDELSHAVERNE I ARLA FOODS AMBA

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2020, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2020 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2020 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet" (herefter benævnt "regnskaberne"). Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med de internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskaberne omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskaberne er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskaberne eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder de påkrævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med regnskaberne og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for regnskaberne

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde regnskaberne uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskaberne er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og moderselskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller moderselskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revision af regnskaberne

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskaberne som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskaberne, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udadelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskaberne eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskaberne, herunder noteoplysningerne, samt om regnskaberne afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Aarhus, 10. februar 2021
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Statsautoriseret
revisor
MNE 24687

Jes Lauritzen
Statsautoriseret
revisor
MNE 10121

VORES KONSOLIDEREDE ESG-NØGLETAL (MILJØ, SOCIALE OG LEDELSESDATA)



INDHOLD

KONSOLIDERET ESG-OVERSIGT

122 **Konsoliderede miljødata, sociale data og ledelsesdata**

NOTER

Environment – miljødata

- 123 1.1 Udledning af drivhusgasser (CO₂e)
- 125 1.2 Andel af vedvarende energi
- 126 1.3 Fast affald
- 127 1.4 Dyrevelfærd

Social – sociale data

- 128 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)
- 129 2.2 Kønsdiversitet
- 130 2.3 Lønforstel mellem køn
- 130 2.4 Medarbejderomsætningshastighed
- 131 2.5 Fødevarerikkerhed – tilbagekaldelser
- 131 2.6 Ulykker

Governance – ledelsesdata

- 132 3.1 Bestyrelsens kønsdiversitet
- 132 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder
- 133 3.3 Anvendt regnskabspraksis

PÅTEGNINGER

134 **Den uafhængige revisors erklæring**

KONSOLIDEREDE MILJØDATA, SOCIALE DATA OG LEDELSESDATA

Bæredygtighed i Arla

Bæredygtighed er hjørnestenen i Arlas strategi. Arlas mål er at levere sunde og næringsrige mejeriprodukter til forbrugere i hele verden, samtidig med at vi løbende arbejder på at reducere vores miljøpåvirkning. I 2019 lancerede Arla en omfattende bæredygtighedsstrategi for at nå disse mål.

For at tydeliggøre vores fokus på bæredygtighed og styrke opfyldelsen af de opstillede mål besluttede koncernen i 2019 at medtage data for Arlas miljø-mæssige, sociale og ledelsesmæssige resultater (ESG) i årsrapporten, som EY har afgivet en erklæring med begrænset sikkerhed om. I 2020 havde Arla som mål at forbedre kvaliteten af ESG-dataene og styrke rapporteringsprocessen. Udgangspunktet for arbejdet var EY's krav om høj grad af sikkerhed, som de fleste KPI'er for ESG-data levede op til i 2020. Af forskellige årsager, der primært vedrører manglende standardisering af rapporteringen på tværs af gårdene, og den eksterne valideringsproces for egenrapporterede klimadata, der blev bremset af Covid-19-pandemien, blev der afgivet en erklæring med begrænset sikkerhed for scope 3-emissioner på gårdene i 2020. Læs mere om den eksterne revision på side 134.

ESG-tallene i det følgende afsnit er udvalgt på baggrund af deres væsentlighed og er i overensstemmelse med Finansforeningens, FSR – danske revisors og Nasdaqs seneste retningslinjer for rapportering. Ved udvælgelsen af tallene i dette afsnit er der også taget hensyn til dataenes modenhed og kvalitet. Derfor indgår nogle af de KPI'er, der anbefales af de ovennævnte faglige organisationer, ikke i den aktuelle rapport. Arla rapporterer blandt andet ikke om sit vandforbrug, primært fordi hovedparten af virksomhedens vandforbrug vedrører gårde, hvor der i øjeblikket ikke sker en tilfredsstillende måling af vandforbruget.

Arlas største miljøpåvirkning vedrører den indirekte CO₂e-udledning i scope 3, nærmere bestemt mælkeproduktionen på gårdene (86 procent af den samlede

CO₂e-udledning). Fra 2020 har Arlas andelshavere fået tilbudt et incitament på 1 EUR-cent pr. kg mælk for at foretage klimatjek på deres gårde. Det har resulteret i en betydelig stigning i data om udledningerne på gårdniveau, da 93 procent af de aktive andelshavere har udfyldt det detaljerede klimaspørgeskema. Læs mere om Klimatjek-programmet på side 34 og om måling af scope 3-emissioner i Arla på side 124.

I 2019 blev Arlas udledningsmål officielt godkendt af Science Based Targets-initiativet (SBTi) og er blevet vurderet til at være i tråd med videnskabens anbefalinger.

Vores SBTi-mål:

- Reducere drivhusgasudledninger med 30 procent for scope 1 og scope 2 i absolutte tal fra 2015 til 2030
- Reducere drivhusgasudledninger med 30 procent pr. kg rå mælk og valle for scope 3 fra 2015 til 2030

Ud over SBTi-målene præsenterede Arla også sit mål om at være klimaneutral inden 2050.

I 2020 tilpassede Arla i overensstemmelse med sin tilpasningspolitik og retningslinjerne fra Science Based Targets-initiativet baselines for sine SBTi-mål som følge af væsentlige beregningsmæssige ændringer og en udvidelse af rapporteringsomfanget. Læs mere om disse ændringer på side 124. Yderligere oplysninger om Arlas tilpasningspolitik kan findes på side 133.

Hvert år offentliggør Arla endvidere en Corporate Responsibility-rapport med grundige analyser af status på koncernens miljø-mæssige, sociale og ledelsesmæssige mål. Rapporten indeholder et udvalg af de tal, der præsenteres i denne rapport. Corporate Responsibility-rapporten og yderligere oplysninger om vores bæredygtighedsarbejde kan findes på Arlas hjemmeside.

ESG-nøgletal, femårsoversigt

ESG-note	2020	2019	2018	2017	2016
Environment – miljødata					
CO ₂ e, scope 1 (mkg)	474	463	490	492	474
CO ₂ e, scope 2 – lokationsbaseret (mkg)	237	274	263	313	334
Scope 2 – markedsbaseret (mkg)	277	399	456	438	466
CO ₂ e, scope 3 (mkg)*	18.479	18.243	18.411	18.528	18.644
Samlet CO₂e (mkg)	1.1	19.230	19.105	19.357	19.458
Samlet CO ₂ e – lokationsbaseret (mkg)		19.176	18.977	19.156	19.337
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)*		1,21	1,21	1,20	1,22
CO ₂ e-reduktion (scope 1 og 2) – markedsbaseret	-24%	-12%	-4%	-5%	-4%
CO ₂ e-reduktion (scope 1 og 2) – lokationsbaseret	-16%	-14%	-12%	-6%	-6%
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO ₂ e i 2030 (pr. kg mælk og valle, scope 3)*	-7%	-7%	-7%	-6%	-6%
Andel af vedvarende energi (%) – markedsbaseret	1.2	31%			
Andel af vedvarende energi (%) – lokationsbaseret	1.2	35%	33%	27%	24%
Fast affald (tons)	1.3	32.975	33.713	34.600	32.608
Andel af andelshaverne, der rapporterer om dyrevelfærd (%)	1.4	100%	89%	82%	
Social – sociale data					
Fuldtidsarbejdsstyrke (gennemsnitlig)	2.1	20.020	19.174	19.190	18.973
Andel af kvinder i alt (%)	2.2	27%	27%	27%	26%
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover (%)	2.2	26%	26%	23%	22%
Andel af kvinder i koncernledelsen (%)	2.2	14%	29%	29%	29%
Lønforhold mellem køn, funktionærer (mænd/kvinder)	2.3	1,05	1,05	1,06	-
Medarbejderomsætningshastighed (%)	2.4	10%	12%	12%	11%
Fødevaresikkerhed – antal tilbagekaldelser	2.5	1	4	2	10
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	2.6	5	6	8	10
Governance – ledelsesdata					
Andel af kvinder i bestyrelsen (%)**	3.1	13%	13%	13%	12%
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder (%)	3.2	99%	96%	99%	99%

* Scope 3-emissioner fra gårde omfattet af erklæring med begrænset sikkerhed i 2020

** Inklusive alle bestyrelsesmedlemmer, generalforsamlingsvalgte medlemmer, medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere var andelen af kvinder 20 procent pr. 31. december 2020.

Environment – miljødata

1.1 UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER (CO₂E)



Samlede CO₂e-udledninger påvirket af mælk og valle

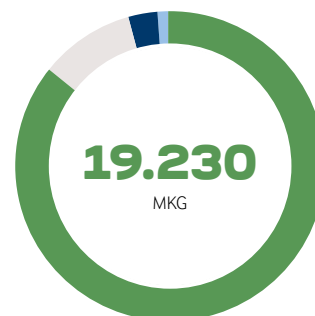
For at følge op på Arlas bidrag til klimaforandringer og fremskridt i forhold til vores opstillede emissionsmål beregnes de samlede drivhusgasudledninger (udtrykt som CO₂-ækvivalenter, CO₂e) årligt. CO₂e inddeles i tre "scopes" i henhold til metoden i Greenhouse Gas Protocol. De tre "scopes" dækker næsten alle Arlas aktiviteter.

I alt steg CO₂e-udledningerne til 19.230 millioner kilo mod 19.105 millioner kilo sidste år. Stigningen skyldes højere mælkeindvejning og øget køb af ekstern valle i Arla Foods Ingredients, mens en ændring i metode (til markedsbaseret) og dermed den regnskabsmæssige behandling af køb af vedvarende energi sænkede udledningerne. Læs mere på side 124. I tråd med Arlas STBi-mål inkluderer koncernen ikke klimakompensering.

Siden 2015 er CO₂e-udledningen i scope 1 og scope 2 faldet med 24 procent, og vi er allerede godt på vej til at nå vores STBi-mål om at reducere udledningen med 30 procent inden 2030.

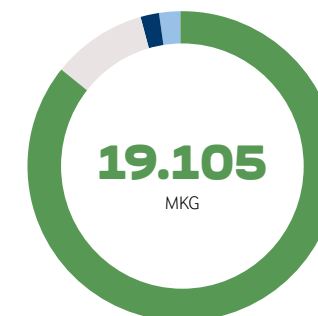
Scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle udgjorde 1,21 i 2020 og er siden 2015 blevet reduceret med 7 procent på grund af aktiviteter på Arlas gårde. Ifølge vores SBTi-mål skal scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle reduceres med 30 procent inden 2030. I 2020 udgjorde udledningen udelukkende fra mælk 1,17 kilo CO₂e pr. kilo mælk, mens påvirkningen fra ejermælk specifikt udgjorde 1,15 kilo CO₂e pr. kilo ejermælk.

CO₂e-udledning 2020 (mkg)



- Scope 3-emissioner på gårdniveau 86%
- Scope 3-emissioner fra indkøbte varer og tjenesteydelser 10%
- CO₂e, scope 1: 3%
- CO₂e, scope 2: 1%

CO₂e-udledning 2019 (mkg)



- Scope 3-emissioner på gårdniveau 86%
- Scope 3-emissioner fra indkøbte varer og tjenesteydelser 10%
- CO₂e, scope 1: 2%
- CO₂e, scope 2: 2%

ESG-tabel 1.1 Drivhusgasudledninger* (mkg)

CO₂e, scope 1

	2020	2019	2018	2017	2016
Drift	381	366	400	408	388
Transport	93	97	90	84	86
Samlet CO₂e, scope 1	474	463	490	492	474

CO₂e, scope 2

	2020	2019	2018	2017	2016
Samlet CO₂e-scope – markedsbaseret**	277	399	456	438	466
<i>Scope 2 – lokalitetsbaseret</i>	<i>237</i>	<i>274</i>	<i>263</i>	<i>313</i>	<i>334</i>

CO₂e, scope 3

Udledninger på gårdniveau:

Udledninger fra gårdenes mælkeproduktion og drift***	16.499	16.380	16.406	16.666	16.603
--	--------	--------	--------	--------	--------

Udledninger fra indkøbte varer og tjenesteydelser:

Valle	1.133	1.032	1.162	1.002	1.117
Emballage	396	384	383	384	433
Transport	306	312	326	345	359
Drift	145	135	134	131	132

Samlet CO₂e, scope 3	18.479	18.243	18.411	18.528	18.644
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Samlet CO₂e	19.230	19.105	19.357	19.458	19.584
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<i>CO₂e i alt – lokalitetsbaseret</i>	<i>19.176</i>	<i>18.977</i>	<i>19.156</i>	<i>19.337</i>	<i>19.456</i>
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------



Anvendt regnskabspraksis

Drivhusgasudledninger måles i CO₂e og inddeles i tre "scopes".

Beregning af CO₂-ækvivalenter

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

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

1 kg kuldioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e
 1 kg metan (CH₄) = 28 kg CO₂e
 1 kg dinitrogenoxid (N₂O) = 265 kg CO₂e

Størstedelen af Arlas emissioner er metan (f.eks. fra køernes fordøjelse) og dinitrogenoxid (f.eks. fra brugen af gødning på gårdene eller opbevaring af husdyrgødning).

* Historiske tal tilpasses i overensstemmelse med vores tilpasningspolitik og videnskabsbaserede mål hvert femte år. Læs mere herom i note 3.5.

** I 2020 gik Arla over til markedsbaseret rapportering – læs mere herom på side 124.

*** Scope 3-emissioner fra gårde omfattet af erklæring med begrænset sikkerhed i 2020.

**** IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) er et FN-organ, der beskæftiger sig med videnskaben bag klimaforandringerne.

Environment – miljødata

1.1 UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER (CO₂E)



Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Drivhusgasudledningerne inddeles i tre scopes, afhængigt af hvor i værdikæden de forekommer, og hvilken kontrol virksomheden har over dem.

Scope 1 – Alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner kommer fra aktiviteter, som selskabet selv kontrollerer. Det omfatter transport med Arlas køretøjer og direkte udledninger fra Arlas produktionsanlæg. Scope 1-emissioner beregnes efter metoden i Greenhouse Gas Protocols Corporate Standard ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

Scope 2 – Indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte emissioner i forbindelse med den energi, som Arla køber, det vil sige el eller varme. Scope 2-emissioner beregnes efter metoden i Greenhouse Gas Protocols Corporate Standard ved at anvende emissionsfaktorer på koncernens specifikke aktivitetsdata. I 2020 skiftede Arla fra lokationsbaseret rapportering i scope 2 til markedsbaseret rapportering og opdaterede baseline fra 2015. Den markedsbaserede fordelingsmetode afspejler emissioner fra de specifikke el- og andre kontraktinstrumenter, som Arla køber, og som kan afvige fra de gennemsnitlige el- og andre energikilder, der genereres i et land. Det giver Arla mulighed for at købe el- og andre kontraktinstrumenter, der udleder færre drivhusgasser end landsgennemsnittet. I overensstemmelse med drivhusgasprotokollen offentliggør Arla scope 2-emissioner i henhold til både den markeds- og lokationsbaserede metode (også kendt som dobbelt rapportering).

Scope 3 – Alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner vedrører udledninger fra kilder, som Arla ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. De dækker udledninger fra indkøbte varer og tjenesteydelser (f.eks. indkøb af rå mælk, emballage eller køb af transport fra leverandører), men også bortskaffelse af affald på anlæg (f.eks. genanvendelse eller forbrænding).

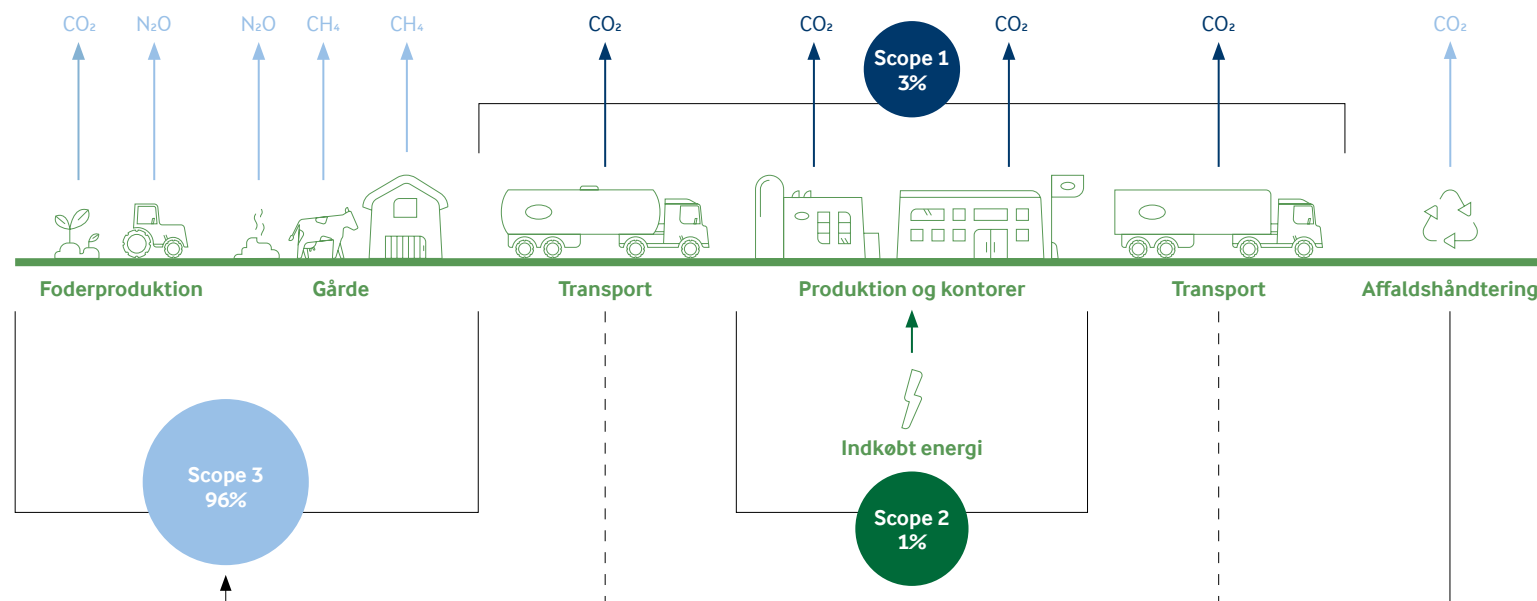
Scope 3-emissioner for rå mælk beregnes i overensstemmelse med den internationale mejerisammenslutning IDF's retningslinjer for mejeriprodukters CO₂-aftryk (IDF, 2015). Emissioner vedrørende rå mælk omfatter alle emissioner på gården (f.eks. fra køernes fordøjelse, gødningshåndtering, kvælstof, brug af diesel til foderdyrkning og tørvejord) og uden for gården (f.eks. importeret foder, gødningsproduktion og transport). De fleste Arla-landmænd rapporterer om klimadata på årsbasis. Emissionstallet for rå mælk, der er vist i denne rapport, er en gennemsnitlig emission pr. kg mælk, der beregnes på grundlag af de egenrapporterede klimadata fra gårde, hvor dataene er valideret af eksterne klimaeksperter, ganget med Arlas samlede mælkeindvejning. Gårde, der har haft besøg af eksterne klimaeksperter, er statistisk repræsentative for alle Arlas gårde.

Scope 3-emissioner fra valle, affald på anlæg, emballage, tredjepartstransport og udvinding af brændstoffer beregnes ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata. I 2020 udvidede Arla rapporteringsomfanget for leverandører af emballage og transport og dækker nu 100 procent af forbruget hos disse leverandører (i de foregående år dækkede rapporteringen ca. 95 procent). Arla indsamler data fra leverandører af transport og emballage, der dækker mindst 95 procent af forbruget, og baseret på de indsamlede data skales emissionerne op til 100 procent.

Ifølge kvantificeringen fra 2020 af Arlas samlede klimapåvirkning udgjorde scope 1- og scope 2-emissioner henholdsvis 3 og 1 procent af de samlede emissioner.

Scope 3-emissioner udgjorde 96 procent af Arlas samlede klimapåvirkning. Mælkeproduktion på gårdene (herunder blandt andet methan fra køer samt udledninger fra foder og transport af foder) udgjorde 86 procent af de totale emissioner. Emissionsfaktorer for transport, drift og emballage leveres af konsulentfirmaet Sphera, som er førende i branchen. Emissionsfaktorerne opdateres årligt til det seneste fuldstændige datasæt for samme år, i dette tilfælde 2017. Emissionsfaktorer på gårdniveau leveres af det danske konsulentfirma 2.0 LCA Consultants, som er stiftet af akademikere.

Hvor kommer vores udledninger fra?



Environment – miljødata

1.1 UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER (CO₂E)



Usikkerheder og skøn

I 2020 udfyldte 93 procent af Arlas aktive andelshavere svarende til hele 96 procent af Arlas ejermælkepulje et detaljeret klimaspørgeskema (landmændene modtager et incitament på 1,0 EUR-cent/kg mælk for at deltage i undersøgelsen). Den eksterne validering af undersøgelsesdataene blev forsinket en smule på grund af Covid-19-pandemien og omfattede 59 procent af andelshaverne, som indsendte Klimatjek-data. Fra 2020 vil landmændene deltage i klimaundersøgelsen én gang om året på baggrund af data fra deres senest afsluttede regnskabsår. Dette kan variere fra gård til gård, da regnskabsåret på nogle gårde løber fra januar til december, mens det på andre løber fra juli til juni. Tallene i årsrapporten er derfor ikke nødvendigvis baseret på gårddata for samme periode.

Metoden for måling af emissioner på gårdniveau udvikler sig over tid. I øjeblikket er faktorer, der potentielt kan reducere de samlede nettoemissioner, såsom kulstoflagring på gården og ændret arealanvendelse, ikke inkluderet. Væsentlige ændringer i metoden vil også medføre en tilpasning af baseline. Emissionsfaktoren for eksternt indkøbt valle lå uændret på 1,0, hvilket er et konservativt skøn (Flysjö, 2012).

En anden usikkerhed vedrører indsamlingen af data for emballage og transport fra vores leverandører. Arla indhenter de nødvendige data hvert år ved at udsende et detaljeret spørgeskema til sine leverandører sammen med en vejledning i, hvordan den tilhørende dokumentation skal udfyldes. Manuelle dataindtastninger fra forskellige kilder udgør en klar risiko for datakvaliteten. Vi har en streng intern valideringsproces i to trin for at minimere risikoen for fejl i rapporteringen.

ESG-tabel 1.2 Energi indkøbt til produktion (1.000 MWh)

Energi fra ikke-vedvarende kilder:

	2020	2019	2018	2017	2016
Naturgas, fyringsolie og gasolie	1.816	-	-	-	-
Elektricitet	626	-	-	-	-
Fjernvarme	5	-	-	-	-

Vedvarende energikilder:

Biogas og biomasse	559	-	-	-	-
Fjernvarme	119	-	-	-	-
Elektricitet	432	-	-	-	-

Faktisk forbrug i alt	3.557	-	-	-	-
------------------------------	--------------	----------	----------	----------	----------

Andel af vedvarende energi – markedsbaseret*	31%	-	-	-	-
<i>Andel af vedvarende energi – lokationsbaseret</i>	<i>35%</i>	<i>33%</i>	<i>27%</i>	<i>24%</i>	<i>21%</i>

* I 2020 overgik Arla til markedsbaseret rapportering, og tallene for 2020 er baseret på den nye metode. Andelen af vedvarende energi baseret på nationale gennemsnit (lokationsbaserede metode) udgjorde 35 procent i 2020 og er vist på en særskilt linje.

Environment – miljødata

1.2 ANDEL AF VEDVARENDE ENERGI



Stigning i andelen af vedvarende energi

Brugen af energi, herunder opvarmning og elektricitet, på Arlas anlæg bidrager til klimaforandringer, udtømmning af klodens ikke-vedvarende ressourcer og forurening. Derfor er overgangen fra fossile brændstoffer til vedvarende energi et vigtigt redskab til at realisere Arlas klimaambitioner og mindske CO₂-aftrykket fra scope 1- og scope 2-emissionerne.

I 2020 blev regnskabsmetoden for behandling af vedvarende energi ændret fra lokationsbaseret til markedsbaseret rapportering. I 2016-2019 købte Arla en række

grønne certifikater uden at inkludere disse i tallene, og derfor indeholder ESG-tabel 1.2 kun tal for 2020. Andelen af vedvarende energi var 31 procent i 2020, der er positivt påvirket af øget køb af grøn elektricitet, som blev modsvaret af manglende biogasleverancer på vores Arla Foods Ingredients-anlæg i Danmark.

I overensstemmelse med vores langsigtede miljøstrategi er der ved at blive udarbejdet nye mål og initiativer med henblik på at ændre det fremtidige energimix.



Anvendt regnskabspraksis

Energiforbruget i produktionen består af brændstoffer fra vedvarende energikilder samt fossile brændstoffer og elektricitet. Vedvarende energi er energi fra vedvarende energiresourcer, som kan genopfyldes naturligt, herunder sol, vind, vandkraft, biomasse og geotermisk varme. Fra 2020 måler og rapporterer Arla om sine emissioner i henhold til markedsbaseret rapportering og redegør for sit kontraktbaserede køb af grøn elektricitet i beregningen af den vedvarende energiandel. Den vedvarende energiandel beregnes ved at dividere det samlede forbrug af vedvarende energi med koncernens samlede energiforbrug.

Nogle Arla-anlæg producerer og sælger overskydende energi, det vil sige elektricitet og varme. Den solgte energi fratrækkes ikke i beregningen af den vedvarende energiandel.



Usikkerheder og skøn

Dataene i ESG-tabel 1.2 indsamles månedligt fra vores anlæg. Data for energiforbrug er primært baseret på fakturaoplysninger og automatiske måleraflysninger på det enkelte anlæg, og der er derfor en meget lav usikkerhed forbundet med disse tal. Arla tager ikke højde for energitab, og derfor er al indkøbt energi inkluderet i tallene.

Environment – miljødata

1.3 AFFALD



Fald i mængden af fast affald

Affald, der ikke kan genbruges, genanvendes eller komposteres, belaster miljøet. Arla bestræber sig på løbende at øge anlæggenes produktionseffektivitet, reducere mængden af spild og affald i produktions- og transportprocessen og samarbejde med leverandører om at reducere affald og forbedre affaldshåndteringen.

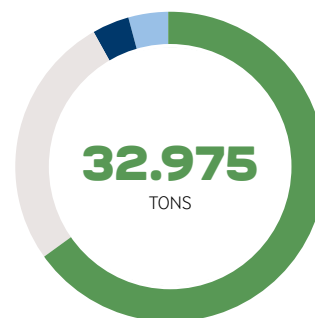
I 2020 faldt mængden af affald til 32.975 tons mod 33.713 tons sidste år.

I 2005 satte Arla et mål om at have nul affald til deponering inden 2020. Affald til deponering steg til 1.204 tons sammenlignet med 988 tons sidste år. På grund af ekspansion på internationale markeder, hvor affaldshåndteringen er mindre udviklet, nåede Arla ikke målet for 2020.

ESG-tabel 1.3 Fast affald (tons)

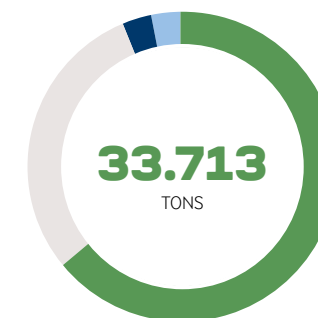
	2020	2019	2018	2017	2016
Genanvendeligt affald	21.402	21.651	20.233	19.699	18.997
Affald til forbrænding med energigenvinding	8.991	10.011	12.546	11.088	11.264
Affald til deponering	1.204	988	933	897	1.015
Farligt affald	1.378	1.063	888	924	916
I alt	32.975	33.713	34.600	32.608	32.192

Fast affald, 2020



- Genanvendeligt affald 65%
- Affald til forbrænding 27%
- Affald til deponering 4%
- Farligt affald 4%

Fast affald, 2019



- Genanvendeligt affald 64%
- Affald til forbrænding 30%
- Affald til deponering 3%
- Farligt affald 3%



Anvendt regnskabspraksis

Fast affald defineres som materialer fra produktionen, som ikke længere er beregnet til deres oprindelige brug, og som skal genvindes (f.eks. genanvendes, genbruges eller komposteres) eller ikke genvindes (f.eks. deponeres) – herunder emballageaffald, farligt affald og andet ikke-farligt affald. Arla indsamler månedligt data fra alle de anlæg, som vi kontrollerer, for at følge op på målet om nul deponering af affald.



Usikkerheder og skøn

Arla rapporterer i øjeblikket kun tal om fast affald i ESG-tabel 1.3. Generelt leveres tal for fast affald og affaldshåndtering af leverandøren i henhold til EU-regler og lokale regler. Fast affald udgør dog kun en lille del af Arlas samlede affald. Andre typer affald er produktaffald og spildevand. Arla planlægger at rapportere samlede affaldstal fra driften fra 2020. Efter en grundig analyse konstaterede vi, at indsamling, organisation og kontrol af produktaffald og spildevandsdata ikke er standardiseret på Arlas anlæg. Derfor udskydes rapporteringen om de samlede affaldstal fra driften til 2021.

Environment – miljødata

1.4 DYREVELFÆRD



God fremdrift i arbejdet med dyrevelfærd

Dyrevelfærd har højeste prioritet for vores andelshavere og for Arla som virksomhed. I 2020 blev det obligatorisk for Arlas andelshavere at foretage kvartalsvis rapportering af deres køers velfærd via Arlagården®, herunder oplysninger om køernes stalde, græsning, pleje og generelle trivsel (indtil 2019 indberettede landmændene disse tal på frivillig basis som en del af Arlagården® Plus). De rapporterede tal auditeres regelmæssigt af verdens førende kvalitetssikrings- og auditvirksomhed med speciale i dyrevelfærd. Læs mere på side 35.

Dyrevelfærd har mange dimensioner, og Arla bestræber sig på at måle og eksternt rapportere de vigtigste aspekter heraf. I 2020 blev auditering af gårdene forsinket på grund af Covid-19-pandemien og den komplekse proces med at harmonisere auditprocessen i alle ejerlande. Derfor vil resultaterne af andelshavernes kvartalsvise egenkontrol blive rapporteret eksternt i årsrapporten for 2021, når den nødvendige eksterne kontrol er afsluttet. Arla har forpligtet sig til at rapportere om de vigtigste tiltag til at beskrive og forbedre dyrevelfærd: forholdet mellem køer i god fysisk tilstand, rene køer, mobile køer og køer uden skader. Arla vil også offentliggøre andelen af auditerede gårde, som lever op til vores standarder for dyrevelfærd.

I 2020 rapporteres der om følgende indikatorer (se definitioner og regnskabspraksis nedenfor):

- Andel af andelshaverne, der rapporterer om dyrevelfærd
- Auditering på gårde
- Somatisk celletal

I 2020 steg andelen af andelshavere, der rapporterer om dyrevelfærd, til 100 procent mod 89 procent i 2019 efter beslutningen om at gøre dyrevelfærdsrapportering obligatorisk som en del af Arlagården®. Det gennemsnitlige somatiske celletal på tværs af Arlas geografiske områder faldt med 1 procent til 194.000 celler/ml sammenlignet med 196.000 celler/ml sidste år. Andelen af auditbesøg var lavere i 2020 (23 procent sammenlignet med 39 procent i 2019) på grund af Covid-19-pandemien og processen med at harmonisere auditeringen. Alle gårde, der betragtes som dyrevelfærds-mæssige højrisikogårde, blev dog auditeret i 2020.

Definitioner

Andel af andelshaverne, der rapporterer om dyrevelfærd

Andel af andelshaverne, der rapporterer om dyrevelfærd, defineres som antallet af andelshavere, der har indsendt deres obligatoriske Arlagården®-spørgeskema (i 2018-2019 Arlagården® Plus), herunder spørgsmål vedrørende dyrevelfærd for fjerde kvartal af det pågældende år, sammenlignet med det samlede antal aktive andelshavere i det samme år.

Auditering på gårde

Auditering på gårde er antallet af almindelige auditeringer og andre auditeringer, herunder stikprøvebesøg på gårde, i et givent år sammenlignet med det samlede antal Arla-andelshavere.

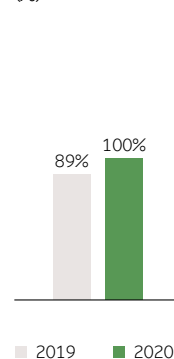
Somatisk celletal (gennemsnit)

De somatiske celler i mælk er primært hvide blodlegemer. Et forhøjet somatisk celletal kan være tegn på betændelse (mastitis) i koens yver, hvilket udover at medføre smerter og stress hos dyret også sænker mælkekvaliteten.

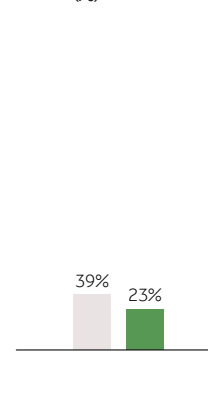
ESG-tabel 1.4 Dyrevelfærdsindikatorer

	2020	2019	2018	2017	2016
Andelshavere, der rapporterer om dyrevelfærd (%)	100%	89%	82%	-	-
Auditering på gårde (%)	23%	39%	50%	36%	36%
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	194	196	198	194	-

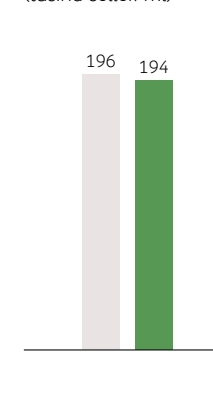
Andel af andelshaverne, der rapporterer om dyrevelfærd (%)



Andel af auditeringer (%)



Somatisk celletal (tusind celler/ml)



Anvendt regnskabspraksis

Andel af andelshaverne, der rapporterer om dyrevelfærd

Fra 2020 er det obligatorisk for alle andelshavere at rapportere om deres besætnings velfærd hvert kvartal ved at indsende et spørgeskema i Arlagården®-systemet. Hvis andelshaverne ikke indsender spørgeskemaet inden fristens udløb, og efter at de har modtaget en påmindelse, skal andelshaverne selv dække omkostningerne til auditbesøget.

Auditering på gårde

Dyrevelfærden på Arlas gårde auditeres regelmæssigt. Auditeringerne foretages af en ekstern part og er gratis for andelshaverne, hvis de indsender deres data til tiden. Gårde i Danmark, Sverige, Tyskland og Centraleuropa auditeres hvert tredje år, mens gårde i Storbritannien auditeres hver 18. måned (for at sikre overholdelse af lokale regler). I nogle få tilfælde kan landmændene blive auditeret mere end én gang i samme kalenderår.

Somatisk celletal:

Arla overvåger det somatiske celletal ved at analysere mælken på tankmælkniveau, hver gang der afhentes mælk på gårdene. Niveaulet rapporteres løbende for at sikre en høj mælkekvalitet. Det rapporterede tal er et vejet gennemsnit af den samlede mælkeindvejning i Arla i et givent år. Det beregnede somatiske celletal modtages fra forskellige laboratorier på tværs af ejerlandene. Det somatiske celletal er konstant lavt på alle markeder.



Usikkerheder og skøn

Det somatiske celletal i Storbritannien omfatter det somatiske celletal for kontraktlandmænd samt ejere, men det påvirker ikke i væsentlig grad det samlede somatiske celletal for 2020.

Social – sociale data

2.1 FULDTIDSARBEJDSSTYRKE (FTE'ER)



FTE'er steg som følge af insourcing, ekspansion i det internationale segment og Covid-19

Medarbejderne er Arlas vigtigste aktiv, og derfor er det vigtigt at vide, hvordan koncernen anvender disse ressourcer på tværs af geografiske områder og over tid. Antallet af medarbejdere måles som fuldtidsarbejdsstyrken. Det samlede antal FTE'er steg med 4,4 procent i forhold til sidste år. Det skyldes primært insourcing og ekspansion på internationale markeder, herunder insourcing af administrative opgaver i De Forenede Arabiske Emirater og Oman, men også helårseffekten af købet af osteforretningen i Mellemøsten fra Mondeléz International i 2019. Ekspansionen i Arla Foods Ingredients forklarer stigningen i FTE'er i Danmark, mens midlertidig

insourcing af distributionsaktiviteter øgede antallet af FTE'er i Storbritannien. I 2020 øgede produktionsanlæg i især Storbritannien og Sverige midlertidigt FTE'er for at sikre en stabil produktion trods Covid-19-situationen.

I løbet af de seneste fem år har fuldtidsarbejdsstyrken været relativt stabil, dog er der sket et skift i fuldtidsarbejdsstyrken fra europæiske kernelande til internationale markeder, især MENA, hvilket støtter Arlas strategiske plan om at udvide forretningen uden for Europa, hvor der er bedre vækstmuligheder.

ESG-tabel 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)

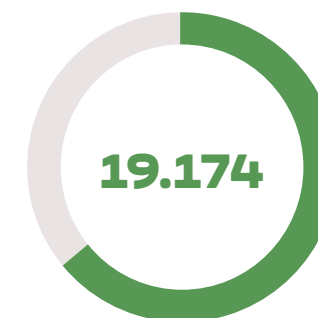
	2020	2019	2018	2017	2016
Danmark	7.350	7.258	7.264	7.069	6.956
Storbritannien	3.761	3.407	3.387	3.477	3.532
Sverige	3.114	2.977	3.001	3.029	3.175
Tyskland	1.632	1.681	1.759	1.809	1.780
Saudi-Arabien	970	952	965	1.009	895
Polen	529	511	463	433	425
Nordamerika	479	477	502	496	477
Holland	351	339	327	320	313
Finland	336	319	325	325	321
Øvrige lande	1.498	1.253	1.197	1.006	891
Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)	20.020	19.174	19.190	18.973	18.765

Fuldtidsarbejdsstyrke opdelt efter medarbejdertype, 2020



■ Timelønnede medarbejdere 64%
■ Funktionærer 36%

Fuldtidsarbejdsstyrke opdelt efter medarbejdertype, 2019



■ Timelønnede medarbejdere 64%
■ Funktionærer 36%



Anvendt regnskabspraksis

FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

Det gennemsnitlige FTE-tal, som rapporteres i note 1.2 i koncernregnskabet og i note 2.1 i ESG-nøgletallene, beregnes som det gennemsnitlige tal for hver juridisk enhed hen over året baseret på kvartalsvise målinger i slutningen af hvert kvartal.

Alle medarbejdere medtages i FTE-tallet, herunder medarbejdere på både permanente og midlertidige kontrakter. Medarbejdere på længerevarende orlov, f.eks. barselsorlov eller længere sygeorlov, er ikke medtaget.

Størstedelen af medarbejderne i produktion og logistik er timelønnede, mens medarbejderne i salg og administration er funktionærer. Forholdet mellem timelønnede og funktionærer beregnes på baggrund af FTE'er pr. 31. december.

Medarbejderdata håndteres centralt i overensstemmelse med GDPR. FTE-tallet rapporteres internt hver måned. For at forbedre datakvaliteten valideres data af den enkelte juridiske enhed hvert kvartal via det finansielle konsolideringssystem.

Social – sociale data

2.2 KØNSDIVERSITET OG INKLUSION



Andel af kvinder i ledelsen

I Arla mener vi, at kønsdiversitet er afgørende for virksomhedens succes. Arlas politikker skelner ikke mellem mænd og kvinder med hensyn til fremmelsesmuligheder eller aflønning, men kvinder er underrepræsenteret i Arlas arbejdsstyrke af timelønnede medarbejdere og i mindre grad også i arbejdsstyrken af funktionærer.

Arla bestræber sig på at skabe en mangfoldig arbejdsplads, hvor man respekterer og har tillid til hinanden, og hvor alle medarbejdere har lige muligheder for at udnytte deres fulde potentiale. Vi har politikker om mangfoldighed, inklusion og chikane, som regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger på en struktureret måde, og en whistleblower-plattform gør det muligt for medarbejderne at indberette enhver form for chikane. Samarbejdsudvalg på både lokalt og globalt plan hjælper også med at sikre, at beslutninger, der træffes på arbejdspladsen, tilgodeser alle medarbejders og Arlas interesser. Kønsdiversiteten i bestyrelsen fremgår af ESG-note 3.1.

Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

I 2020 udgjorde kvinder 27 procent af fuldtidsarbejdsstyrken, hvilket er uændret i forhold til sidste år. Læs mere om, hvordan Arla arbejder med mangfoldighed på side 40.

Kønsdiversitet (i ledelsen)

Antallet af kvinder i stillinger på direktørniveau eller højere er 26 procent, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

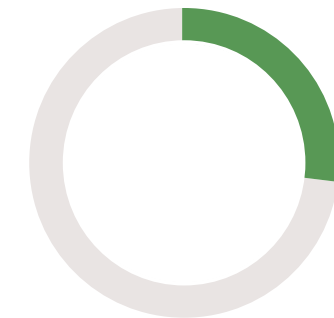
14 procent af koncernledelsens medlemmer er kvinder sammenlignet med 29 procent sidste år. Faldet skyldes den tidligere CFO's afgang.

Kønsdiversitet for alle medarbejdere, 2020



■ Kvinder 27%
■ Mænd 73%

Kønsdiversitet for alle medarbejdere, 2019



■ Kvinder 27%
■ Mænd 73%

ESG-tabel 2.2.a Kønsdiversitet for alle medarbejdere (alle medarbejdere)

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel af kvinder i alt	27%	27%	27%	26%	26%

ESG-tabel 2.2.b Kønsdiversitet i ledelsen (diversitet i ledelsen)

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover	26%	26%	23%	22%	22%

ESG-tabel 2.2.c Kønsdiversitet i koncernledelsen

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel af kvinder i koncernledelsen	14%	29%	29%	29%	29%



Anvendt regnskabspraksis

Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

Kønsdiversitet defineres som andelen af fuldtidsansatte kvinder ud af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke. Kønsdiversiteten er baseret på FTE'er pr. 31. december 2020. Det dækker både timelønnede medarbejdere og funktionærer.

Kønsdiversitet (i ledelsen)

Arla definerer kønsdiversiteten i ledelsen som andelen af kvindelige fuldtidsansatte medarbejdere i stillinger på direktørniveau og derover sammenlignet med den samlede fuldtidsarbejdsstyrke på direktørniveau og derover.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

Kønsdiversitet i ledelsen defineres som andelen af kvinder i koncernledelsen pr. 31. december 2020.

Social – sociale data

2.3 LØNFORSKEL MELLEM KØN



Løngab mellem mænd og kvinder uændret

Det er et grundlæggende krav, at en etisk og ansvarlig virksomhed betaler lige løn for det samme job uanset køn. Hos Arla får mænd og kvinder, som udfører de samme eller tilsvarende jobs, den samme løn. Det sikres med veldefinerede og faste løntrin på tværs af alle jobkategorier.

Hovedformålet med dette er at sikre ligebehandling mellem kønnene og vise, hvor kvinder er repræsenteret i virksomhedshierarkiet. I 2020 var medianlønnen for mænd 5 procent højere i Arla end medianlønnen for kvinder, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

ESG-tabel 2.3 Lønforskel mellem køn

Lønforskel mellem køn

	2020	2019	2018
Lønforskel mellem køn	1,05	1,05	1,06



Anvendt regnskabspraksis

Lønforskellen mellem køn defineres som medianlønnen for mænd divideret med medianlønnen for kvinder. Den løn, der indgår i beregningen, omfatter den kontraktmæssige grundløn, mens pension og andre ydelser ikke er medtaget.



Usikkerheder og skøn

I Finansforeningens og Nasdaqs retningslinjer for ESG-rapportering anbefales det at medtage den samlede arbejdsstyrke i ligningen. Databegrænsninger gør dog, at vi kun kan rapportere lønforskelle mellem køn for funktionærer. Det anslås, at inddragelse af timelønnede medarbejdere ville gøre forskellen mindre på grund af overrepræsentationen af mænd i arbejdsstyrken af timelønnede medarbejdere.

Social – sociale data

2.4 MEDARBEJDEROMSÆTNINGSHASTIGHED



Fald i medarbejderomsætningshastigheden

Det er afgørende for Arlas succes som forretning, at vi kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. Medarbejderomsætningshastigheden viser udsvingene i arbejdsstyrken. Omsætningen opdeles i frivillig (medarbejderen op siger selv sin stilling) og ufrivillig (medarbejderen afskediges) fratrædelse. Ved hjælp af denne opdeling fungerer omsætningen som en indikator for talentfastholdelsen i Arla og viser også, hvor effektiv driften er.

Medarbejderomsætningshastigheden faldt til 10 procent i forhold til 12 procent sidste år. Udviklingen var drevet af et fald i den frivillige omsætning til 6 procent, som er det laveste niveau i de sidste fem år, og var muligvis påvirket af Covid-19-situationen. Den ufrivillige omsætningshastighed var med 4 procent uændret i forhold til sidste år.

ESG-tabel 2.4 Medarbejderomsætningshastighed

	2020	2019	2018	2017	2016
Frivillig omsætning	6%	8%	8%	8%	9%
Ufrivillig omsætning	4%	4%	4%	3%	5%
Samlet omsætning	10%	12%	12%	11%	14%



Anvendt regnskabspraksis

Medarbejderomsætningshastigheden beregnes som forholdet mellem det samlede antal medarbejdere, der forlader virksomheden, og det samlede antal medarbejdere i samme periode. Tallet viser antallet af medarbejdere og ikke fuldtidsarbejdsstyrken.

Omsætningshastigheden beregnes for alle medarbejdere med en fast ansættelseskontrakt og omfatter forskellige fratrædelsesgrunde, herunder pensionering og afskedigelse. Fratrædelse regnes kun med fra den måned, hvor der ikke længere udbetales løn (f.eks. for visse fastansatte medarbejdere kan der udbetales løn i nogle få måneder efter fratrædelsen).

Social – sociale data

2.5 FØDEVARESIKKERHED – ANTAL TILBAGEKALDELSER AF PRODUKTER



Fald i antallet af tilbagekaldelser af produkter

Fødevaresikkerhed er afgørende for en global fødevarerproducent som Arla. Arla har et stort ansvar for at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter, og at emballagen klart og tydeligt beskriver, hvad de indeholder. Fødevaresikkerhed er også en af vores vigtigste indikatorer over for forbrugerne, der viser, at Arlas produkter produceres og mærkes efter de højeste kvalitetsstandarder.

I 2020 faldt antallet af produkttilbagekaldelser til én sammenlignet med fire sidste år. Arla yder en målrettet indsats for at levere sikre produkter til forbrugerne og arbejder hele tiden på at minimere og helt undgå produkttilbagekaldelser i hele værdikæden, herunder leverandører. Alle produktændelser skal håndteres rettidigt for at beskytte forbrugernes sikkerhed samt af hensyn til lovligheden, produktkvaliteten og virksomhedens brands (Arla eller private label). Håndteringen af alle offentlige tilbagekaldelser følger en detaljeret og standardiseret procedure. Proceduren for produktændelsesstyring testes også årligt.

ESG-tabel 2.5 Tilbagekaldelser

Antal tilbagekaldelser

2020	2019	2018	2017	2016
1	4	2	10	6



Anvendt regnskabspraksis

I overensstemmelse med ESG's rapporteringsstandarder defineres produkttilbagekaldelser som offentlige tilbagekaldelser. En offentlig tilbagekaldelse foretages, når et produkt udgør en væsentlig risiko for fødevarer-sikkerheden eller virksomhedens brand samt en juridisk risiko. Offentlig tilbagekaldelse er kun relevant, hvis produkterne er direkte tilgængelige for forbrugerne på markedet.

Offentlige tilbagekaldelser indberettes, så snart de sker, og der skal udfyldes en hændelsesrapport for hver hændelse inden for to dage efter den første meddelelse om problemet. Det samlede antal offentlige tilbagekaldelser rapporteres eksternt hvert år.

Social – sociale data

2.6 ULYKKER



Ulykker er fortsat et vigtigt fokusområde

Arla har en kompleks og lang værdikæde og tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser. Medarbejderne er afgørende for Arlas succes, og vi har en overordnet ambition om at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle vores medarbejdere. Arla arbejder målrettet på at forhindre ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme.

Der anvendes en systematisk tilgang til målfastsættelse og sporing for at mindske risici og problemer i et tæt og løbende samarbejde med medarbejdere i hele organisationen. Ulykker med personskade kan være både ulykker med fravær (LTA) og ulykker uden fravær (mindre alvorlige ulykker). Antallet af LTA pr. 1 million arbejdstimer faldt til fem sammenlignet med seks sidste år.

ESG-tabel 2.6 Ulykker

(pr. 1 million arbejdstimer)

Ulykkesfrekvens

2020	2019	2018	2017	2016
5	6	8	10	11



Anvendt regnskabspraksis

Ulykker defineres som enhver pludselig og ikke-planlagt hændelse, som resulterer i personskade, dårligt helbred eller skade på eller tab af ejendom, anlæg, materialer eller miljø eller mistede forretningsmuligheder.

En LTA er en personskade, som påføres en medarbejder på arbejdspladsen i forbindelse med udførelsen af vedkommendes arbejdsopgaver, og som resulterer i, at vedkommende mister én eller flere arbejdsdage i forhold til planlagte arbejdsdage/-skift. En ulykke betragtes kun som en ulykke med fravær, hvis medarbejderen ikke er i stand til at udføre sine almindelige arbejdsopgaver, tager fri for at komme sig eller tildelles ændrede arbejdsopgaver i rekonvalescensperioden.

Enhver medarbejder, som påføres personskade eller sygdom i relation til arbejdspladsen, er forpligtet til hurtigst muligt at indberette forholdet til sin teamleder/ chef uanset alvorgrad. Alle medarbejdere på alle anlæg har adgang til en mobilapp til hurtig og nem indberetning af ulykker. Anmeldelsen skal ske, inden den skadelidte medarbejder forlader arbejdspladsen. Ulykker, som en medarbejder indberetter efter arbejdets afslutning, vil muligvis ikke blive accepteret som en arbejdsulykke. Der kan dog stadig være ulykker, som ikke er blevet indberettet. Antallet af ulykker indberettes månedligt til bestyrelsen og koncernledelsen.

Governance – ledelsesdata

3.1 BESTYRELSENS KØNSDIVERSITET



Andel af kvinder uændret i forhold til sidste år

Kønsdiversiteten i bestyrelsen er vigtig, dels for at sikre, at begge køn er repræsenteret på et højt niveau, og dels for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. Kønsdiversitet i bestyrelsen er også et lovkrav i Danmark. Den nuværende bestyrelse består af 15 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere, hvoraf det udelukkende er ejerrepræsentanterne, som vælges af repræsentantskabet på generalforsamlingen. Fire af disse 20 bestyrelsesmedlemmer er kvinder, hvilket afspejler en fordeling på 20 procent kvinder og 80 procent

mænd. Tallene er uændrede i forhold til sidste år. I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b er det kun medlemmer, der er valgt af repræsentantskabet, der indgår i antallet af bestyrelsesmedlemmer. I 2020 var to ud af 15 andelshavere i bestyrelsen kvinder, hvilket svarer til en fordeling på 13 procent kvinder og 87 procent mænd. Fordelingen er uændret i forhold til sidste år. Arla opstillede i 2019 et fireårigt mål om at opnå en repræsentation af kvinder i bestyrelsen på mindst 13 procent.

ESG-tabel 3.1 Kønsdiversitet for bestyrelsen

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel af kvinder i bestyrelsen	13%	13%	13%	12%	7%



Anvendt regnskabspraksis

Kønsdiversitetsforholdet beregnes på grundlag af bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen.

Medarbejderrepræsentanter og rådgivere i bestyrelsen medtages ikke.

Governance – ledelsesdata

3.2 TILSTEDEVÆRELSE PÅ BESTYRELSESMØDER



Mødedeltagelsen er fortsat på et højt niveau

Bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelsesmøderne sikrer, at alle Arlas ejere og medarbejdere er repræsenteret, når der træffes vigtige strategiske beslutninger. Arlas bestyrelsesmedlemmer er meget engagerede, og generelt deltager alle bestyrelsesmedlemmer i alle møder, medmindre de er forhindret i at deltage af helbredsmæssige årsager.

I 2020 steg tilstedeværelsen på bestyrelsesmøder til 99 procent fra 96 procent sidste år. Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes på side 42 til 44.

ESG-tabel 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

	2020	2019	2018	2017	2016
Antal møder	10	10	13	9	9
Deltagelse	99%	96%	99%	99%	98%



Anvendt regnskabspraksis

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøder beregnes som summen af antallet af bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem har deltaget i, og det samlede antal afholdte bestyrelsesmøder.

Den nuværende bestyrelse består af tre medarbejderrepræsentanter, to eksterne rådgivere og 15 ejere. Alle 20 bestyrelsesmedlemmer indgår i beregningen af tilstedeværelse på bestyrelsesmøder.

Governance – ledelsesdata

3.3 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Grundlag for aflægelse

De konsoliderede ESG-data er baseret på løbende månedlige og årlige rapporteringsprocedurer. Der benyttes de samme konsolideringsprincipper for de konsoliderede data som for koncernregnskabet, medmindre andet fremgår separat i definitionsafsnittet for den enkelte ESG-note. Alle rapporterede data følger den samme regnskabsperiode som koncernregnskabet.

Væsentlighed og rapporteringsomfang

Ved udarbejdelsen af de konsoliderede ESG-data fokuserer ledelsen på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter, eller som anbefales af relevante faggrupper eller myndigheder.

For at fastslå, hvad der er væsentligt for denne rapport, blev der i 2017 gennemført en væsentlighedsanalyse. Forbrugere, kunder, ejere, nonprofitorganisationer og finansielle institutioner i Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland deltog i analysen. Alle interessentgrupper modtog undersøgelsen og blev bedt om at prioritere 22 definerede interesseområder. Der blev derudover afholdt interviews med nonprofitorganisationer for at få større indsigt i deres meninger og holdninger. Ud over prioritering af koncernens aktiviteter blev resultaterne også anvendt til at forbedre kommunikationsprocesserne og udvide rapporteringsomfanget. Baseret på resultaterne af væsentlighedsanalysen og løbende registrering af forbrugerpræferencer har vi identificeret fokusområderne klima, fødevarerikkerhed og dyreomsorg. Genanvendelse og affald, gennemsigtighed og ansvarlighed var også af stor vigtighed for Arlas interessenter. I 2020 blev der foretaget en mindre opdatering af væsentlighedsanalysen, men konklusionerne forblev uændrede i forhold til analysen fra 2017.

Tallene i afsnittet med konsoliderede ESG-data er udvalgt baseret på væsentlighedsanalysen, men også under hensyntagen til dataenes modenhed for at sikre en høj datakvalitet for hver KPI. I nogle tilfælde blev det konkluderet, at den nuværende datasporing eller -indsamling ikke giver tilstrækkelig datakvalitet til at sikre en rapportering af højeste standard, selv om tallene kunne være af væsentlig betydning for interessenterne. I disse tilfælde er der truffet de nødvendige foranstaltninger for at forbedre datasporingen og -indsamlingen, og planen er at udvide ESG-rapporteringen i 2021 og frem.

Dette afsnit er inspireret af principperne og anbefalingerne fra Finansforeningen, FSR – Danske Revisorer og Nasdaq, som indeholdt i den offentliggjorte vejledning om ESG-rapportering i 2019. De anbefalede ESG-tal er blevet tilføjet i afsnittet, hvor dette er muligt i forhold til datamodenhed og -tilgængelighed. Rapporteringsomfanget vil efter planen blive udvidet i løbet af de kommende år, så det lever helt op til den bedste praksis for ESG-rapportering.

Ovennævnte prioriteter går igen i hele årsrapporten: Dyrevelfærd (side 35), ledelsesprincipper (side 38-39) og mangfoldighedspolitikker (side 40) er beskrevet udførligt i ledelsesberetningen, mens dette afsnit indeholder en beskrivelse af definitioner, data og regnskabspraksis for Arlas drivhusgasudledninger (note 1.1), dyrevelfærd (note 1.4), fødevarerikkerhed (note 2.5), affald og genanvendelse (note 1.3) og mangfoldighed (note 2.2 og ^{a)}) for at give et gennemsigtigt billede af Arlas forretning og ansvarlighed.

Miljøtal (note 1.1-1.3) omfatter data fra alle produktions- og logistik anlæg. Disse dækker sammen med mælk, ekstern affaldshåndtering, ekstern transport og emballage alle væsentlige aktiviteter i Arlas værdikæde. Miljøpåvirkning vedrørende kontorer, forretningsrejser og andre mindre væsentlige aktiviteter er ikke medtaget i det samlede emissionstal. Det gælder også ulykkestallet i note 2.6, dog er ulykker på hovedkontorerne i Danmark, Storbritannien, Sverige og Tyskland medtaget.

Sammenligningstal

Miljøtal er så vidt muligt angivet i absolutte tal for at sikre sammenlignelighed i overensstemmelse med retningslinjerne for ESG-rapportering. Hvor det er relevant, er der medtaget et tal for fremgangen i forhold til opfyldelsen af Arlas tidligere udmeldte interne mål. Baselines og sammenligningstal er tilpasset i henhold til Arlas tilpasningspolitik. Arlas baseline-emissioner revideres som standard hvert femte år fra basisåret (2020, 2025, 2030), medmindre der som følge af væsentlige strukturelle eller metodemæssige ændringer er behov for en genberegning før. Hvert femte år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer (f.eks. opkøb eller frasalg) i de foregående år tilsammen har nået væsentlighedsgrænsen. Hvert år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer i det pågældende år sammen eller hver for sig har nået væsentlighedsgrænsen (se nedenfor).

Følgende grænser er sat for hvert mål (Science Based Targets):

- Scope 1 og 2: Ændring på 5 procent i forhold til basisåret
- Scope 3 pr. kg rå mælk: Ændring på 3 procent i forhold til basisåret
- Hver gang baseline-emissionerne genberegnes på grund af betydelige strukturelle ændringer i selskabet (som beskrevet ovenfor), genberegnes og rapporteres de historiske tal også sammen med de ikke-genbereggede (faktiske) historiske emissionstal. Det gør det nemmere for læseren at forstå Arlas faktiske årlige emissioner. Andre eksternt rapporterede ESG-tal tilpasses kun, hvis der opdages væsentlige fejl i de foregående års rapportering. Væsentligheden af fejl vurderes i det enkelte tilfælde.

I overensstemmelse med tilpasningspolitikken og SBTi-målene tilpassede Arla baseline i 2020, primært som følge af skiftet til markedsbaseret rapportering.

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRING

TIL INTERESSEENTERNE I ARLA FOODS AMBA

Arla Foods Ambas ledelse (i det følgende kaldet Arla) har anmodet os om at afgive en samlet erklæring med både begrænset og høj grad af sikkerhed for de nøgletal for ESG (Environment, Social and Governance), der er rapporteret i årsrapporten på side 121-133 for perioden 1. januar 2020 til 31. december 2020.

Vi skal udtale os om, hvorvidt ESG-nøgletal i årsrapporten er fri for væsentlig fejlinformation og er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsmetoden og kriterierne beskrevet på side 121-133. Vores konklusion i erklæringen udtrykkes med en høj grad af sikkerhed, bortset fra scope 3-beregningerne på gårdniveau, der findes på side 122-123. Her udtrykkes vores konklusion med begrænset sikkerhed.

Ledelsens ansvar

Arlas ledelse er ansvarlig for udvælgelsen af rapporteringsmetoden og -kriterierne, der er beskrevet på side 121-133, samt for forberedelsen og præsentationen af ESG-nøgletal i årsrapporten i overensstemmelse med rapporteringskriterierne. Dette ansvar omfatter etablering og opretholdelse af interne kontroller, vedligeholdelse af passende registre og udarbejdelse af skøn, der er relevante for udarbejdelsen af ESG-tal i årsrapporten, der er fri for væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om Arlas ESG-nøgletal i årsrapporten på grundlag af vores arbejde og det opnåede bevis.

Vi har udført vores arbejde i overensstemmelse med "Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger" (ISAE 3000) og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Disse standarder kræver, at vi tilrettelægger og udfører vores arbejde med henblik på at opnå begrænset eller høj grad af sikkerhed for, at ESG-tallene i årsrapporten i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsmetoden og -kriterierne, der er beskrevet på side 121-133, og afgive en påtegning. Arten, den tidsmæssige placering og omfanget af de valgte revisionshandlinger afhænger af vores vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl.

Vores uafhængighed og kvalitetskontrol

Vi er uafhængige og bekræfter, at vi opfylder kravene i de internationale etiske regler for revisorer og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, og har de kompetencer og den erfaring, der er nødvendig for at kunne udføre denne erklæringsopgave.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab er underlagt international standard om kvalitetsstyring, ISQC 1, og anvender således et omfattende kvalitetsstyringssystem, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

Beskrivelse af udførte handlinger

Som led i vores undersøgelse har vi udført følgende handlinger:

- Interviews med relevante nøglepersoner med ansvar for Sustainability-strategi, -ledelse og -rapportering for at forstå systemer, processer og kontroller vedrørende indsamling og bearbejdelse af informationen
- Interviews med repræsentanter fra rapporterende mejerier med henblik på at opnå indsigt i og dokumentation for dataindsamlings-, kontrol- og bearbejdelsesprocessen på anlægsniveau. Gennemgang af processer for at vurdere, om data er indsamlet og evalueret som foreskrevet i Arlas manual for indsamling af ESG-nøgletal.
- Analytiske reviews, herunder følsomhedsanalyser og trendanalyser i forhold til tidligere periode og krydsanalyse af data leveret af Arla i forhold til gældende parametre
- Vurdering af, om den af ledelsen valgte regnskabspraksis er passende, og om de af ledelsen udøvede skøn er rimelige.
- Stikprøvevis indhentelse af dokumentation for, at oplysningerne stemmer overens med den underliggende Arla-dokumentation.
- Stikprøvevis vurdering af relevant intern og ekstern dokumentation med henblik på at fastslå troværdigheden af ikke-finansiel information.
- Vurdering af, hvorvidt ESG-tallene i årsrapporten stemmer overens med oplysningerne i årsrapporten, som ikke er omfattet af vores revision.

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

Omfanget af de handlinger, der udføres i forbindelse med en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed, er større end ved en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed, og der opnås derfor en højere grad af sikkerhed end ved en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed. Som følge heraf udtrykker konklusionen for vores erklæringsopgave med begrænset sikkerhed ikke den samme grad af sikkerhed som konklusionen for vores erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Da der er tale om en kombineret erklæringsopgave, præsenteres vores konklusioner vedrørende høj sikkerhed og begrænset sikkerhed separat nedenfor.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at Arlas ESG-nøgletal i årsrapporten for perioden 1. januar 2020 til 31. december 2020, som har været genstand for en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed, i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsmetoden og -kriterierne beskrevet på side 121-133.

På baggrund af det udførte arbejde i forbindelse med erklæringsopgaven med begrænset sikkerhed er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at Arlas ESG-nøgletal i årsrapporten for perioden 1. januar 2020 til 31. december 2020, der har været genstand for en erklæringsopgave med begrænset sikkerhed, ikke i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsmetoden og -kriterierne beskrevet på side 121-133.

Viby, 10. februar 2021

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Statsaut. revisor
MNE 24687

Carina Ohm
Associate Partner
Head of Climate Change
and Sustainability Services

ORDLISTE

Acontomælkeprisen er den acontobetaling, ejerne får pr. kg mælk, de leverer i afregningsperioden.

Andel for Global Industry Sales måler det samlede mælkeforbrug til fremstilling af industriprodukter i forhold til det samlede mælkeforbrug, det vil sige baseret på volumen. Industriprodukter sælges med begrænset eller ingen værdiforædling og typisk via "business"-salg for andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver.

Arlagården® er navnet på vores kvalitetsprogram.

Arlaindtjening for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kilo ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

BEPS er en forkortelse for "base erosion and profit shifting", som er skatteunddragelsesstrategier, der udnytter huller i skattelovgivningen med henblik på kunstigt at flytte overskud til lande med lav skatteprocent eller slet ingen skat.

Biogas er en blanding af gasser, der produceres under nedbrydningen af organisk materiale ved mangel på ilt, og består primært af metan og kuldioxid. I Arla produceres biogas primært af kogødning.

Biomasse er plantemateriale eller animalsk materiale, der anvendes til energiproduktion. Det kan f.eks. være energiafgrøder, der dyrkes til formålet, træ- eller skovaffald, affald fra fødevareafgrøder, gartnerier, fødevarerforarbejdning, dyrehold eller menneskeligt affald fra rensningsanlæg.

Brand-andelen måler omsætningen fra strategiske brands i forhold til den samlede omsætning og defineres som omsætningsandelen fra strategiske brandede produkter og den samlede omsætning.

CAPEX er en forkortelse for "capital expenditure", det vil sige anlægsinvesteringer.

CPI er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

Den internationale andel af forretningen defineres som omsætningen fra zonen International som en procentdel af omsætningen fra zonerne International og Europa.

Digital reach defineres som brug af Arlas digitale indhold, det vil sige når brugere bruger mere end 2 minutter på vores hjemmeside, ser vores videoer til ende på YouTube samt liker eller kommenterer indhold på vores sociale medieplatforme.

Digitalt engagement defineres som det antal interaktioner, forbrugere har på tværs af digitale kanaler. Interaktionen måles på en række forskellige måder, f.eks. når forbrugerne ser en video på alle medier i mere end 10 sekunder, besøger et websted, kommenterer, liker eller deler på vores kanaler på de sociale medier.

Dækningsbidrag er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

EBIT er en forkortelse for "earnings before interest and tax", det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

EBIT-margin måler EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

EBITDA er en forkortelse for "earnings before interest, tax, depreciation and amortisation", det vil sige resultat før renter og skat samt af- og nedskrivninger for den almindelige drift.

EMEA er en forkortelse for Europa, Mellemøsten og Afrika.

FMCG er en forkortelse for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

Frie pengestrømme defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

FTE er en forkortelse for fuldtidsækvivalenter. FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

GDPR er en forkortelse for den generelle forordning om databeskyttelse, som regulerer beskyttelsen og fortroligheden af personlige oplysninger i EU og Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS). Forordningen omfatter også overførsel af personoplysninger til lande uden for EU og EØS. Det primære formål med GDPR er at give privatpersoner kontrol over deres personlige oplysninger og forenkle de lovgivningsmæssige rammer for internationale virksomheder ved at harmonisere reglerne inden for EU.

Gearing er forholdet mellem den nettorentebærende gæld inklusive pensioner og EBITDA. Gearing gør det muligt at vurdere evnen til at indfri fremtidig gæld og forpligtelser. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) omfatter regnskabs- og rapporteringsstandarder, branchevejledninger og beregningsværktøjer vedrørende drivhusgasudledninger. Protokollen indeholder en omfattende globalt standardiseret ramme for måling og håndtering af emissioner fra private og offentlige virksomheder, værdikæder, produkter, byer og politikker.

Incoterms står for International Commercial Terms, som er en række standardiserede internationale leveringsbetingelser, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC). De anvendes i vid udstrækning i forbindelse med internationalt køb og salg og anbefales af handelsråd, domstole og internationale advokater.

ORDLISTE (FORTSAT)

Innovationspipeline defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

Kapacitetsomkostninger defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

Kulstofbinding er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

Lactalbumin, også kaldet "valleprotein", er den albumin, som findes i mælk, og som udvindes af valle.

MENA er et akronym for Mellemøsten og Nordafrika.

Måltidskasser er en abonnementsbaseret forretningsmodel, hvor virksomheden sender kunderne portionsinddelte og sommetider delvist tilberedte ingredienser og opskrifter, så kunderne kan tilberede måltider derhjemme.

Mælkemængden defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

M&A er en forkortelse for "mergers and acquisitions", det vil sige fusioner og opkøb.

Nettoarbejdskapital er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld, herunder gæld vedrørende ejermælk.

Nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld eksklusive gæld vedrørende ejermælk.

Nettorentebærende gæld defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver.

Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser.

Non-GMO er ikke-genmodificerede organismer, f.eks. ikke-genmodificeret foder til køer.

OCI er en forkortelse for anden totalindkomst. OCI omfatter omsætning, udgifter, gevinster og tab, der endnu ikke er realiseret.

OECD henviser til Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

On-the-go er mad, som spises på farten, men henviser også til emballageløsninger, som understøtter denne fødevareretend.

Private label betegner detail-brands, der ejes af detailhandlende, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

QEHs står for "Quality, Environment, Health and Safety", det vil sige kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed. Det er en afdeling i Arlas Supply Chain, der er ansvarlig for at sikre kvaliteten og sikkerheden i produktionen.

Øvrige understøttede brands er andre brands end Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® og brandede mælkebaserede drikke, der bidrager til den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands.

Rentedækning er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

Resultatandel defineres som forholdet mellem den del af periodens resultat, som allokeres til Arla Foods' ejere, og den samlede omsætning.

SEA er en forkortelse for Sydøstasien.

Segmentet for værdiforædlet protein indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardprotein koncentrat med et proteinindhold på ca. 80 procent.

SMP er en forkortelse for skummetmælkspulver.

Soliditet er forholdet mellem egenkapital eksklusive minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

Strategiske brands defineres som produkter solgt under brandede produkter som Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

USD-relaterede valutaer er valutaer, der bevæger sig i samme retning som USD (det vil sige, når USD devalueres i forhold til EUR, devalueres de USD-relaterede valutaer også i forhold til EUR). Valutaerne i Mellemøsten og Nordafrika og den kinesiske yuan er typiske eksempler herpå.

Valleproteinhydrolysat er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminoforbindelserne er brudt som følge af proteinernes eksponering over for varme, syrer eller enzymer. Denne præ-fordøjelse betyder, at hydrolyserede proteiner optages hurtigere i tarmen end både vallekoncentrater og isolater.

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser. Det omtales også i rapporten som volumenvækst for brandede produkter.

WMP er en forkortelse for sødmælkspulver.

VIRKSOMHEDS- KALENDER 2021

Finansielle rapporter og
vigtige begivenheder

24.-25. FEBRUAR
Repræsentantskabsmøde

25. FEBRUAR
Offentliggørelse af den
konsoliderede årsrapport for 2020

27. MAJ
Repræsentantskabsmøde

26. AUGUST
Offentliggørelse af de konsoliderede
halvårsresultater for 2021

5.-6. OKTOBER
Repræsentantskabsmøde



Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr.: 25 31 37 63

Tlf.: +45 89 38 10 00
E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com