

2020

Geconsolideerd
Jaarverslag

VEERKRACHT OPBOUWEN IN EEN VOLATIELE MARKT





ONZE VISIE
DE TOEKOMST VAN
ZUIVEL VORMGEVEN
OM GEZONDHEID
EN INSPIRATIE
OP NATUURLIJKE
WIJZE DE WERELD
IN TE STUREN

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENT REVIEW

- 04 2021 Prestaties in een oogopslag
- 05 Bericht van de bestuursvoorzitter en de CEO
- 06 Bericht van de bestuursvoorzitter:
Bouwen aan de toekomst van zuivel vanaf de basis
- 07 Bericht van de CEO: Solide prestaties en duurzaamheidsacties in wederom een volatiel jaar
- 08 Hoogtepunten
- 10 Vijfjarig overzicht

STRATEGIE

- 13 Ons bedrijfsmodel
- 14 Met Good Growth 2020 bereidden we ons voor op de toekomst
- 15 Resultaten van ons Calcium-programma
- 16 Trends die onze strategie vormgeven
- 18 Future 26 – Onze nieuwe strategie
- 19 Koploper in duurzame zuivel
- 20 Groei en schaalvoordelen
- 21 Groeiplatforms bouwen
- 22 Samenwerken voor meer efficiëntie

ONS DUURZAAMHEIDSTRAJECT

- 24 Onze duurzaamheidsstrategie
- 25 Sterkere planeet - Onze milieumambitie
- 26 Duurzaamheid binnen de bedrijven
- 27 Sterkere mensen - Onze maatschappelijke ambitie

ONZE MERKEN EN COMMERCIËLE SEGMENTEN

- 29 Onze wereldwijde merken
- 32 Europa
- 33 Internationaal
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Global Industry Sales

Navigatie door het rapport

-  Terug naar de inhoudsopgave
-  Zie het verslag voor meer informatie

PRESTATIEOVERZICHT

- 38 Marktoverzicht
- 39 Prestatieoverzicht
- 45 Financiële vooruitzichten

BESTUUR

- 47 Bestuurskader
- 49 Board of Directors
- 52 Executive Management Team
- 54 Managementvergoeding
- 55 Diversiteit en inclusie

RISICOBEBEER EN COMPLIANCEMANAGEMENT

- 58 Risicobebuur
- 59 Risico-overzicht - Kritieke risico's
- 60 Risico-overzicht - Grote risico's
- 61 Onze uitvoering van controles en conformiteit
- 62 Verantwoordelijke en transparante fiscale praktijken

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- 64 Inhoudsopgave
- 65 Primaire overzichten
- 73 Toelichting
- 117 Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board
- 118 Verklaring van de onafhankelijk accountant

MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE-GEGEVENS (ESG)

- 120 Inhoudsopgave
- 121 Duurzaamheidsprestaties in één oogopslag
- 122 Streven naar transparante actie
- 123 Vijfjarig overzicht
- 124 Toelichting
- 136 Verklaring van de onafhankelijk accountant met redelijke assurance
- 137 Woordenlijst
- 139 Ondernemingsagenda

Onze externe rapportage bestaat uit drie verslagen: Jaarverslag, MVO-verslag en Milieu-, sociale en governance (ESG) rapportage. Elk verslag bevat inhoud die is afgestemd op een specifieke doelgroep, en waar nodig verwijzingen naar de andere verslagen.



MVO-verslag

Ons MVO-verslag beschrijft hoe wij omgaan met sociale, ethische en milieuplichtingen, en dient ook als onze jaarlijkse publicatie over onze vorderingen in het kader van het Global Compact van de Verenigde Naties en de statutaire verklaring over MVO overeenkomstig artikel 99a van de Deense wet op de jaarrekening.

Jaarverslag

Ons jaarverslag is ons gedetailleerde jaaroverzicht van de prestaties van de onderneming, de strategie en bestuursaangelegenheden. Het omvat onze geconsolideerde jaarrekening en onze extern gecontroleerde ESG-cijfers.



Milieu-, sociaal en governance (ESG) rapportage

In de ESG-rapportage worden onze ESG-gegevens en de bijbehorende methodologieën en grondslagen voor financiële verslaggeving in detail vermeld. De ESG-rapportage bevat ook een verklaring van EY over een redelijke assurance.



2021 PRESTATIES IN EEN OOGOPSLAG

STRATEGISCHE AMBITIES

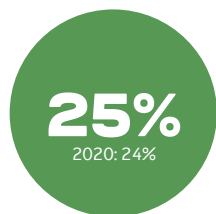
Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

4,5%



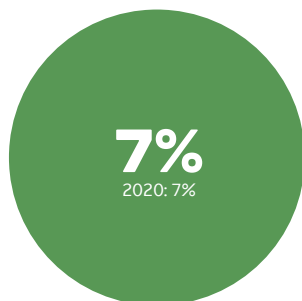
Doelstelling 2021: 1-3%

CO₂e-emissiereductie,
SCOPE 1 EN 2



Basisniveau: 2015
Wetenschappelijk
onderbouwde doelstelling
2030: - 63%

CO₂e-emissiereductie,
SCOPE 3 per kg melk
en wei



Basisniveau: 2015.
Wetenschappelijk onderbouwde
doelstelling 2030: - 30%

FINANCIËLE PRESTATIES

Omzet
(x EUR 1 mld)

11,2



Doelstelling 2021: 10,3-10,6 mld EUR

Prestatieprijs*
(EUR-cent/kg)

39,7



Winsttaandeel**
(van de omzet)

3,0%



Doelstelling 2021: 2,8-3,2%

Melkvolume
(mld kg)

13,6



BEDRIJFSKWALITEIT

Merkaandeel

49,3%



Doel 2021: > 50%

Internationaal aandeel***

24,1%



Doel 2021: > 23.5%

KOSTEN EN CONTANT GELD

Calcium-besparingen excl. inflatie

155



Leverage

2,6



Doelstelling 2021: 2,8-3,4

* De omrekeningsfactor van melk van liter naar kilogram was 1,02 voor melkvolumes tot en met 30 juni 2021. Met ingang van 1 juli 2021 is de omrekeningsfactor van melk 1,03. Historische cijfers zijn in het hele verslag aangepast aan de nieuwe conversiefactor.

Deze wijziging werd alleen toegepast op de volumes van eigenaarmelk.

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

*** Het aandeel van International is gebaseerd op de omzet van Retail en Foodservice, exclusief de omzet van de productie voor derden, Arla Foods Ingredients en handelsactiviteiten.

BERICHT VAN DE BESTUURSVORZITTER EN DE CEO



BOUWEN AAN DE TOEKOMST VAN ZUIVEL VANAF DE BASIS

In 2021 werden de bedrijfsactiviteiten van zowel de bedrijven van melkveehouders als onze organisatie zwaar getroffen door de aanhoudende gevolgen van de Covid-19-pandemie en de snel stijgende productiekosten. Maar dankzij de toegewijde inspanningen van de melkveehouders, medewerkers en het bestuur heeft Arla met succes een weg gevonden in deze uitdagende omgeving om goede prestaties te leveren en tegelijkertijd belangrijke vooruitgang weten te boeken in ons duurzaamheidstraject.

Ondanks volatiele marktomstandigheden zetten de merken van Arla hun sterke groeitraject voort, waarbij de strategische merken in een aantal belangrijke markten een volumegroei bereikten van 4,5 procent, bovenop de ongekende groei in 2020. Door de aanhoudende efficiëntieverbeteringen in de hele toeleveringsketen en stijgende grondstofprijzen konden we onze melkveehouders een concurrerende prestatieprijs van 39,7 eurocent/kg betalen. Dit is weliswaar een stijging ten opzichte van de 36,5 eurocent/kg in 2020, maar het is ook een noodzakelijke ontwikkeling, omdat onze melkveehouders onder zware druk staan door de enorme prijsstijgingen voor arbeid, voer, energie en andere grondstoffen.

Nieuwe strategie

Voortbouwend op onze sterke financiële en commerciële positie, introduceerden we in 2021 onze Future26-strategie, waarmee we ons streven naar een duurzame zuivelproductie en een verantwoorde groei van het bedrijf bekrachtigen. Nu de wereldwijde vraag naar zuivelproducten

toeneemt, hebben consumenten ook hogere verwachtingen. Dit vereist investeringen, zowel binnen het bedrijf als voor onze coöperatieleden, aangezien hun melkveehouderijpraktijken belangrijker zijn dan ooit. Om ervoor te zorgen dat ze hun inspanningen op het gebied van duurzaamheid voortzetten en versnellen en hun bedrijf toekomstbestendig maken, moeten wij de hoogste waarde voor hun melk garanderen. Deze ambitie komt zowel tot uiting in onze doelstelling om een concurrerende melkprijs te realiseren als in ons nieuwe consolideringsbeleid, wat betekent dat de komende jaren een groter deel van de jaarlijkse winst terugvloeit naar onze melkveehouders, van 1,0 eurocent/kg melk vorig jaar naar gegarandeerd 1,5 eurocent/kg. Gedurende de vijfjarige looptijd van de strategie komt dit neer op een nabetaling van meer dan 1 miljard euro.

Duurzaamheidsinspanningen versnellen

Het afronden van de eerste ronde Klimaatchecks in 2021 was een belangrijke stap in ons duurzaamheidstraject. De gedetailleerde gegevens van bijna 8.000 melkveehouders bevestigen dat de Arla-melkveehouders tot de meest klimaat efficiënte ter wereld behoren en bieden ons een uniek instrument om onze inspanningen te sturen en onze vooruitgang in de komende jaren te meten, zowel collectief als in de individuele bedrijven. Door de voortdurende inspanningen van onze melkveehouders, onze deelname aan onderzoeksprojecten en het testen van nieuwe technologie en innovatieve landbouwmethoden, hebben we een sterke uitgangspositie om de verbeteringen sneller door te voeren.

“Door de aanhoudende efficiëntieverbeteringen in de hele toeleveringsketen en de stijgende grondstofprijzen, konden we onze melkveehouders een concurrerende prestatieprijs betalen van 39,7 eurocent per kg.”

Een andere belangrijke prioriteit in 2021 was het voortbouwen op onze unieke sterke punten als coöperatie van melkveehouders en het optimaliseren van onze democratie. In het kader van het Coop 2.0-initiatief toonden onze coöperatieleden grote betrokkenheid in de dialogen over de toekomst van onze coöperatie, over de manier waarop we onze democratische processen en ledenbetrokkenheid kunnen verbeteren en hoe we het best kunnen samenwerken om de toekomst van zuivel vorm te geven.

Jan Toft Nørgaard

Voorzitter van de Board of Directors



SOLIDE PRESTATIES EN DUURZAAMHEIDSACTIES IN WEDEROM EEN VOLATIEL JAAR

2021 bleek een veel wisselvalliger en onrustiger jaar dan verwacht. Ondanks het feit dat de wereldeconomie zich sneller dan verwacht herstelde en de vraag naar zuivelproducten groot bleef, waren de gevolgen van Covid-19 het hele jaar merkbaar. Enorme wereldwijde uitdagingen in de toeleveringsketen, arbeidsschaarste en inflatie hadden een wijdverspreide impact op de activiteiten en kosten, zowel voor het bedrijf als voor onze melkveehouders.

Toch hebben we maand na maand de verkoop en de activiteiten strak aangestuurd, met goede resultaten op onze belangrijkste prestatie-indicatoren en tegelijkertijd een hoog activiteiten- en investeringsniveau behouden. In combinatie met relatief hoge wereldwijde prijzen voor rauwe melk resulteerde dit in een verbeterde prestatieprijs van 39,7 eurocent/kg in 2021, tegenover 36,5 eurocent/kg in 2020.

Onze merken behaalden uitzonderlijk goede resultaten in 2021. Verschuivingen in het consumentengedrag in de richting van meer uit eten en minder thuis koken naarmate de Covid-19-maatregelen versoepelden en het feit dat de prijzen richting het einde van het jaar stegen, zorgden voor tegenwind, maar we realiseerden een volumegroei die boven de verwachtingen lag, namelijk 4,5 procent, en vergrootten ons marktaandeel in belangrijke posities. Zowel de Europese als de internationale gebieden bouwden voort op de uitzonderlijke merkprestaties van 2020 en realiseerden met de strategische merken in 2021 een volumegroei van respectievelijk 2,3 en 9,1 procent. Vooral de merken Starbucks™ en Castello® overtroffen onze verwachtingen, en Arla®, Lurpak® en Puck® zorgden voor een sterke groei.

“Maand na maand hebben we de verkoop en de activiteiten strak aangestuurd, met goede resultaten op onze belangrijkste prestatie-indicatoren en tegelijkertijd een hoog activiteiten- en investeringsniveau behouden.”

Op een traject van 1,5°C

Tegen het einde van het jaar introduceerden we onze nieuwe Future26-strategie en de bedrijfsambitie om toonaangevend te zijn in waardecreatie en duurzaamheid. Samen met onze melkveehouders zorgen we ervoor dat mensen kunnen blijven vertrouwen op en genieten van de voordelen, veelzijdigheid en betaalbaarheid van zuivelvoeding van een coöperatie die voortdurend actie onderneemt om het klimaat te verbeteren.

Ik ben dan ook verheugd dat we tegen het einde van het jaar de langverwachte goedkeuring hebben gekregen van het Science Based Target-initiatief, waarbij onze nieuwe doelstelling voor emissie-reductie van onze bedrijfsactiviteiten in overeenstemming wordt geacht met de reducties die nodig zijn om de opwarming van de aarde tot 1,5°C te beperken. Met onze plannen om over te schakelen op fossielvrije vrachtwagens, groene stroom en energiezuinige oplossingen in onze productielocaties, verdubbelen wij onze doelstelling voor emissie-verlaging tegen 2030 van 30 naar 63 procent.

De belangrijke duurzaamheidsactiviteiten op bedrijfsniveau zijn voortgezet. We hebben de

eerste ronde van Klimaatchecks voltooid en onze inspanningen verhoogd om de bedrijfsgegevens, adviesdiensten, lopend onderzoek en testtrajecten in de bedrijven te benutten zodat we onze melkveehouders meer kennis en oplossingen kunnen aanreiken. Melkveehouders die elektriciteit uit hernieuwbare energiebronnen opwekken in hun bedrijf, kregen ook de kans om hun zuivelbedrijf te versterken door hun Garanties van Oorsprong tegen een concurrerende prijs aan Arla te verkopen.

Vooruitzichten voor 2022

We verwachten dat de inflatie en volatiliteit tot ver in 2022 van invloed blijven op ons bedrijf en andere sectoren, en dat de gevolgen voor het consumentengedrag uiteenlopend en moeilijk te voorspellen zijn. Waarschijnlijk gaan we een vertraging in de volumegroei van onze strategische merken totdat de markt zich herstelt op een nieuw niveau. Zoals aangetoond in 2020 en 2021, zullen we alles in het werk stellen om snel en voortvarend te reageren en zowel de winstgevendheid als de continuïteit van onze activiteiten en de gezondheid en veiligheid van onze collega's op de werkplek te beschermen.

2022 wordt het belangrijke eerste jaar waarin we onze nieuwe Future26-strategie implementeren. Dankzij de stevige fundamenten waarop we nu voortbouwen, investeren we de komende vijf jaar meer dan ooit in innovatie, digitalisering en duurzaamheid in onze waardeketen en in onze merken, ten voordele van onze melkveehouders, klanten en consumenten.

Peder Tuborgh
CEO



HOOGTEPUNTEN

2021 stond voor Arla in het teken van drie thema's: volatiliteit, sterke prestaties en de toekomst. Covid-19, de volatiliteit van de zuivelmarkt en de historisch hoge inflatie hadden hun weerslag op Arla, melkveehouders en klanten. Desondanks presteerde onze coöperatie onverminderd goed, zodat we een concurrerende melkprijs konden uitbetalen aan onze melkveehouders, en een opmerkelijk hoge merkgroei en besparingen in onze hele toeleveringsketen realiseerden. Deze prestaties vormden een sterke basis voor de introductie van onze nieuwe strategie, Future26, waarmee Arla vooroploopt op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid.

4,5%

[Meer informatie](#)

Onze strategische merken presteerden uitzonderlijk goed tegen de achtergrond van snel veranderende consumentengewoonten tijdens de Covid-19-lockdowns en algemene onzekerheid. Ze bereikten een volumegroei van 4,5 procent en het marktaandeel steeg in de belangrijkste regio's. De groei was te danken aan onze goede bedrijfsvoering, de wendbaarheid van ons bedrijf en het grote vertrouwen van de consument in onze merken. Het merkaandeel van onze omzet steeg naar 49,3 procent.

39,7

[Meer informatie](#)

EUR-CENT/KG

Prestatieprijs

Onze prestatieprijs kwam in 2021 uit op 39,7 EUR-cent/kg. Dit positioneert Arla als een van de marktleiders in Europa en ondersteunt onze melkveehouders, die ook te maken hebben met stijgende productiekosten in hun bedrijven.

[Meer informatie](#)

VOLATILITEIT

In 2021 moest Arla zich een weg banen door een sterk volatiele markt die nog steeds sterk beïnvloed werd door Covid-19. Een versneld economisch herstel en ontregelde wereldwijde toeleveringsketens brachten de inflatie naar ongekende hoogten, terwijl een laag melkaanbod in combinatie met een grote vraag naar zuivelproducten de grondstofprijzen in de tweede helft van 2021 naar historische hoogten opdreven.

[Meer informatie](#)

17%



Ons e-commerce kanaal boekte een uitstekende omzetgroei van 17 procent als gevolg van veranderende winkelgewoonten en onze alertheid om op deze trend in te spelen.



FUTURE 26

[Meer informatie](#)

Wij introduceerden onze ambitieuze, nieuwe vijfjarenstrategie vanuit een sterke financiële en commerciële positie, en hebben ons ten doel gesteld toonaangevend te worden op het gebied van duurzaamheid en waardecreatie.

HOOGTEPUNTEN / VERVOLG

[Meer informatie](#)

Arla Foods Ingredients (AFI) opende een nieuw, ultramodern innovatiecentrum in Denemarken, dat zich uitstrekt over 9.000 vierkante meter, om nieuwe methoden te ontwikkelen met gespecialiseerde ingrediënten op basis van zuivel en wei.

9.000 M₂[Meer informatie](#)

Met onze nieuwe strategie, Future26, hebben we onze klimaatambitie aanzienlijk verhoogd, zodat we nu op één lijn zitten met het Klimaatakkoord van Parijs, dat de opwarming van de aarde tot 1,5°C wil beperken.

1,5°C[Meer informatie](#)

Op basis van de gegevens van 2021 uit ons Klimaatcheck-programma bleven onze melkveehouders tot de meest klimaat-efficiënte ter wereld behoren met slechts 1,15 kg CO₂e-uitstoot per kilogram melk.

1,15 KG[Meer informatie](#)

Arla heeft de krachten gebundeld met drie andere marktleiders in de zuivelsector, Mengniu, Royal FrieslandCampina en Fonterra, om het Pathways to Dairy Net Zero-initiatief te steunen en elkaar te helpen om tegen 2050 koolstofneutraal te zijn in onze toeleveringsketens.

9 NETTO[Meer informatie](#)

Arla staat nu op de vijfde plaats van de index voor toegang tot voeding (ATNI), die beoordeelt hoe de 25 grootste voedings- en drankenbedrijven wereldwijd bijdragen aan de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's) van voeding.

NR. 5

VIJFJARIG OVERZICHT

FINANCIËLE KERNCIJFERS	2021	2020	2019	2018*	2017*
Prestatieprijs (EUR-cent)					
EUR-cent/kg eigenaarmelk	39,7	36,5	36,3	36,0	37,7
Winst-en-verliesrekening (x EUR 1 miljoen)					
Omzet	11.202	10.644	10.527	10.425	10.338
EBITDA	948	909	837	767	738
EBIT	468	458	406	404	385
Saldo van vorderingen en schulden	-61	-72	-59	-62	-64
Netto winst	346	352	323	301	299
Winsttoerekening voor het jaar (x EUR 1 miljoen)					
Individueel kapitaal	42	41	61	0	38
Gemeenschappelijk kapitaal	83	81	123	0	120
Aanvullende betaling	207	223	127	290	127
Balans (x EUR 1 miljoen)					
Totaal activa	7.813	7.331	7.106	6.635	6.442
Vaste activa	4.668	4.413	4.243	3.697	3.550
Vlottende activa	3.145	2.918	2.863	2.938	2.871
Eigen vermogen	2.910	2.639	2.494	2.519	2.369
Langlopende verplichtingen	2.446	2.296	2.304	1.694	1.554
Kortlopende verplichtingen	2.457	2.396	2.308	2.422	2.499
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.466	2.427	2.362	1.867	1.913
Netto werkkapitaal	810	679	823	894	970
Kasstromen (x EUR 1 miljoen)					
Kasstroom uit operationele activiteiten	780	731	773	649	386
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-482	-488	-571	-432	-219
Vrije kasstroom	298	243	202	217	167
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-330	-293	-136	-191	-155
Investerings in materiële vaste activa	-452	-478	-425	-383	-248
Overname van ondernemingen	-	-	-168	-51	-7

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

FINANCIËLE KERNCIJFERS	2021	2020	2019	2018*	2017*
Financiële ratio's					
Winsttaandeel	3,0%	3,2%	3,0%	2,8%	2,8%
EBIT-marge	4,2%	4,3%	3,9%	3,9%	3,7%
Leverage	2,6	2,7	2,8	2,4	2,6
Interest-coverage ratio	23,7	16,8	12,0	14,9	12,9
Eigenvermogensaandeel	37%	35%	34%	37%	36%
Instroom van rauwe melk (mln kg)					
Instroom van coöperatieleden in Denemarken	4.952	5.011	4.988	4.986	4.874
Instroom van coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	3.306	3.303	3.261	3.227	3.235
Instroom van coöperatieleden in Zweden	1.838	1.844	1.806	1.844	1.873
Instroom van coöperatieleden in Duitsland	1.681	1.731	1.717	1.779	1.776
Instroom van coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	741	749	731	732	736
Instroom van anderen	1.128	1.231	1.323	1.457	1.564
Instroom van rauwe melk	13.646	13.869	13.826	14.025	14.058
Aantal coöperatieleden					
Coöperatieleden in Zweden	2.236	2.374	2.497	2.630	2.780
Coöperatieleden in Denemarken	2.274	2.357	2.436	2.593	2.675
Coöperatieleden in Duitsland	1.497	1.576	1.731	1.841	2.327
Coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	2.127	2.241	2.190	2.289	2.395
Coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	822	858	905	966	1.085
Totaal aantal coöperatieleden	8.956	9.406	9.759	10.319	11.262
Milieu-, sociale en governance-gegevens (ESG)					
CO ₂ e-reductie van scope 1 en 2 (mkg)	-25,0%	-24,0%	-12,0%	-4,0%	-5,0%
Co ₂ e-reductie van scope 3/kilogram melk en wei	-7,0%	-7,0%	-7,0%	-7,0%	-6,0%
Gemiddeld aantal voltijdequivalenten	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973
Genderdiversiteit binnen de Board of Directors	13%	13%	13%	12%	13%

☑ Raadpleeg voor uitgebreide informatie de geconsolideerde jaarrekening (vanaf pagina 64) en de geconsolideerde milieu-, sociale en governance-rapportage (vanaf pagina 120).



- Ons bedrijfsmodel
- Good Growth 2020
- Resultaten van ons Calcium-programma
- Trends die onze strategie vormgeven
- Future 26 – Onze nieuwe strategie
- Koploper in duurzame zuivel
- Groei en schaalvoordelen
- Groeiplatforms bouwen
- Samenwerken voor meer efficiëntie

STRATEGIE

Arla is de vierde grootste zuivelonderneming ter wereld op basis van melkinname, en de grootste biologische zuivelproducent ter wereld.

We zijn ook de oudste zuivelcoöperatie die wereldwijd actief is en als zodanig vormen onze melkveehouders de kern van ons bedrijfsmodel.

Onze visie is: de toekomst van zuivel vormgeven en de wereld op natuurlijke wijze gezondheid en inspiratie brengen.

Het is onze ambitie om voorop te lopen in waardecreatie en duurzaamheid.



ONS BEDRIJFSMODEL

BEDRIJFSEIGENAREN EN KOEIEN

- Onze 8.956 melkveehouders zijn verantwoordelijk voor ruim 1,5 miljoen koeien
- Onze melkveehouders behoren tot de beste ter wereld* op het gebied van efficiënte en duurzame productie, met slechts 1,15 kg CO₂e-uitstoot per kilogram melk

MELKOPHALING

- We halen jaarlijks zo'n 13,6 miljard kilogram rauwe melk op, voornamelijk bij onze melkveehouders in zeven landen

PRODUCTIE, VERPAKKING EN INNOVATIE

- We verwerken melk op 60 locaties
- We produceren jaarlijks 6,8 miljard kilogram gezonde en voedzame zuivelproducten



CONSUMENTEN EN AFVALBEHEER

- Wij voorzien miljoenen mensen van voeding
- We vinden het belangrijk dat onze producten een zo laag mogelijke negatieve impact hebben op het milieu gedurende hun hele levenscyclus. We werken continu aan het verminderen van ons afval

KLANTEN

- Wij verkopen onze producten in 152 landen
- We voegen waarde toe aan de melk van onze melkveehouders door innovatie, merkpositionering en marketing, en de winst wordt verdeeld onder de melkveehouders via de melkbetalingen

MET GOOD GROWTH 2020 BEREIDDEN WE ONS VOOR OP DE TOEKOMST

Good Growth 2020 samengevat

Een jaar geleden hebben we onze Good Growth 2020-strategie afgerond. Ondanks Covid-19 en andere ongekende externe invloeden gedurende de gehele strategieperiode, presteerde Good Growth 2020 boven verwachting op alle vier de KPI's en bleef het de leidraad voor onze activiteiten in 2021, een tussenjaar tussen twee strategische periodes.

Met deze strategie versterkten we ons concurrentievermogen en internationale aanwezigheid en verbeterden wij structureel de kwaliteit van onze bedrijfsactiviteiten. Dit deden we door volumes te verschuiven van verkopen van het eigen merk met lage marges en verkopen aan de industrie naar ons retailmerk en ingrediëntensegment met hogere marges.

Als reactie op onvoorziene externe effecten op onze activiteiten, waaronder de depreciatie van valuta's, met name GBP en SEK, en de instabiele prijzen voor vet en eiwit, introduceerden we in 2018 ons besparings- en efficiëntieprogramma, Calcium, om de Good Growth 2020-strategie te versnellen.

In 2019 lanceerden we onze nieuwe duurzaamheidsstrategie, die gericht is op het verbeteren van het milieu voor toekomstige generaties, het vergroten van de toegang tot gezonde zuivelvoeding, en het inspireren tot goede eetgewoonten. Onderdeel van deze strategie was het vaststellen van een duidelijk plan om onze CO₂-voetafdruk te verkleinen en ambitieuze, op wetenschap gebaseerde reductiedoelstellingen.

“ Onze nieuwe strategie Future26 is grotendeels gebaseerd op de lessen en resultaten van Good Growth 2020. Daarnaast komen de ervaringen door de wereldwijde pandemie tot uiting in ons strategisch denken. ”

BELANGRIJKSTE RESULTATEN

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

4,5%

Doelstelling 2021: 1-3%

Merkaandeel

49,3%

Doel 2021: > 50%

Internationaal aandeel

24,1%

Doelstelling 2021: > 23,5%

STRUCTURELE VERSCHUIVING VAN ACTIVITEITEN

(percentage van de omzet)

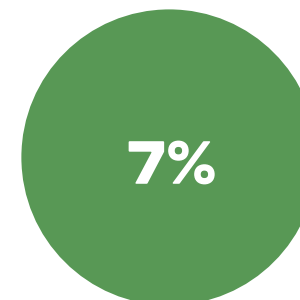


CO₂e-emissiereductie, SCOPE 1 EN 2



Basisniveau: 2015
Wetenschappelijk onderbouwde
doelstelling 2030: - 63%

CO₂e-emissiereductie, SCOPE 3 per kg melk en wei



Basisniveau: 2015.
Wetenschappelijk onderbouwde
doelstelling 2030: -30%

RESULTATEN VAN ONS CALCIUM-PROGRAMMA

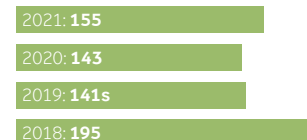
In 2018 zijn we gestart met ons vierjarig transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, om Arla's strategie te versnellen door de manier waarop we werken, geld uitgeven en investeren te hervormen. In het laatste jaar van Calcium, in 2021, zorgden we ook voor efficiëntieverbeteringen en speelde het een cruciale rol bij het verzachten van de gevolgen van inflatie voor ons bedrijf. We sloten het programma af met in totaal EUR 634 miljoen aan besparingen*.



Calcium leverde veel meer op dan besparingen. Het maakte de manier waarop we werken, uitgeven en investeren echt slimmer. We noemen een paar belangrijke transformaties van de afgelopen vier jaar:

634*

x EUR 1 miljoen totale besparingen, excl. inflatie



LEVERANCIERS

Wij brachten het aantal leveranciers aanzienlijk terug en verhoogden de naleving van het bestelbeleid.

ADMINISTRATIE

Door diep in de details van onze uitgaven te duiken, hebben we een nieuw niveau van transparantie bereikt en konden we geld uitgeven waar het ertoe doet. We verlaagden in aanzienlijke mate de kosten die niet direct bijdragen aan onze producten.

VERKOOP EN MARKETING

We geven nu minder uit aan het ontwikkelen van campagnes en richten ons meer op het bereiken van consumenten. Onze content wordt nu goedkoper, sneller en beter ontwikkeld in onze eigen digitale studio the Barn. Wij hebben ook efficiëntere promotiemiddelen ontwikkeld die ons helpen effectievere verkoopcampagnes en kortingsacties op te zetten.

LOGISTIEK

Door meer transparantie in logistieke gegevens optimaliseerden we de distributie naar klanten op iedere route en zo creëren we waarde voor ons en onze klanten.

PRODUCTIE

We voerden vergaande veranderingen door in elke vestiging en in elke functie. We verlegden onze focus naar de efficiëntie van de afzonderlijke productielijn en de algehele efficiëntie van de apparatuur om te zorgen voor een aanzienlijke vermindering van het afval. We verminderden ook de complexiteit en verdeelden meer producten over de verschillende markten.



COÖPERATIEELID/ MELKVEEHOUDER

Besparingen en efficiëntieverbeteringen dragen bij aan de verbetering van de melkprijs



KLANTEN EN CONSUMENTEN

Betere service en duurzamere producten

[Lees meer hierover in ons prestatieoverzicht](#)

* Calcium-besparingen inclusief inflatie in 2021: EUR -66 miljoen. Totaal aan Calcium-besparingen inclusief inflatie: EUR 287 miljoen.

TRENDS DIE ONZE STRATEGIE VORMGEVEN

BELANGRIJKSTE DEMOGRAFISCHE TRENDS

GROEIENDE BEVOLKING

Bevolkingsgroei in miljoenen, 2020-2030

+750

VERSNELDE VERSTEDELIJING

Groei van de stedelijke bevolking, 2020-2030

+8%
PUNTEN 56% -> 64%

VRAAG NAAR ZUIVELPRODUCTEN

Verwachte jaarlijkse groei

+2%

STERKE ECONOMIE

Wereldwijde BBP-groei, 2020-2024

+5%

CONSUMENTENTRENDS STIMULEREN GROEIMOEGELIJKHEDEN

Consumenten vragen om meer

GEAVANCEERDE VOEDING,

duurzaamheid op alle fronten en nieuwe voedselbronnen

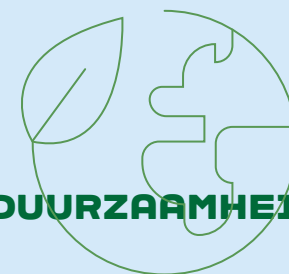
Aankooppatronen raken verstoord omdat online boodschappen doen blijft groeien en technologie een onderscheidende factor wordt, wat leidt tot een

KANAAL-REVOLUTIE

CONSUMENTEN-ACTIVISME



vergroot de behoefte aan transparantie en authenticiteit



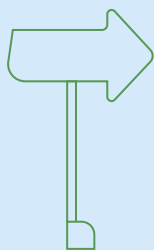
DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is een doorslaggevende aankoopfactor geworden voor een steeds grotere groep consumenten.

TRENDS DIE ONZE STRATEGIE VORMGEVEN / VERVOLG

VOORWAARDEN VOOR ONZE STRATEGIE

**ALS ER OOIT
EEN MOMENT
WAS OM DE
TOEKOMST
VAN ZUIVEL
VORM TE
GEVEN, DAN
IS HET NU.**



DE ZUIVELSECTOR BEVINDT ZICH OP EEN BESLISSEND MOMENT

Wereldwijd neemt het verlangen naar zuivel toe, maar het verandert ook. Hoe, wanneer en waar mensen zuivel kopen en consumeren evolueert snel. Levensstijlen en overtuigingen worden bepaald door duurzaamheid, voedingswetenschap, technologie en verstedelijking, waardoor de concurrentie tussen oude en nieuwe spelers op de markt heviger wordt en uiteindelijk wordt bepaald wie de winnaars en verliezers zijn.



KLIMAATVERANDERING EN ONDERVOEDING ZIJN EEN VAN DE GROOTSTE UITDAGINGEN VAN NU

Dat zijn de uitdagingen waar onze coöperatie mee te maken krijgt en het zijn ook onze grootste kansen. Ons voedselsysteem vraagt om een heroverweging, en zuivel maakt zeker deel uit van de oplossing.



DANKZIJ 'GOOD GROWTH 2020', ONZE VORIGE STRATEGIE, BEVINDEN WE ONS IN EEN STERKE POSITIE

We creëerden het juiste recept voor de groei van onze merken en ons marktaandeel, voor efficiëntie en investeringen in duurzame acties in onze hele waardeketen. Tegelijkertijd realiseerden we een concurrerende melkprijs voor onze melkveehouders, zelfs tijdens de verstoring door de pandemie.

FUTURE 26 – ONZE NIEUWE STRATEGIE

Onze nieuwe strategie is erop gericht antwoorden te geven op de vraag hoe we een gezonde, duurzame groei voor ons bedrijf kunnen garanderen door onze duurzaamheidsambities tot in de kern van het bedrijf door te voeren. In Future26 komt tot uiting hoe we onze hulpmiddelen en werkwijzen afstemmen op wat volgens ons de toekomst van de zuivelsector zal bepalen. Wij zetten ons in voor onze visie om op natuurlijke wijze gezondheid en inspiratie in de wereld te brengen, met een strategische ambitie om voorop te lopen in waardecreatie en duurzaamheid.



KOPLOPER IN DUURZAME ZUIVEL

Klimaatverandering en ondervoeding zijn een van de moeilijkste uitdagingen van onze tijd. Het bieden van een gezond, betaalbaar en milieuvriendelijk dieet voor een groeiende bevolking vereist een radicale transformatie van het wereldwijde voedselsysteem. Om voorop te lopen in deze transformatie naar een duurzamere toekomst moeten wij versneld actie ondernemen om onze doelstellingen te halen, en moeten wij een sterke commerciële waarde veiligstellen om het traject voor onze melkveehouders financieel duurzaam te maken.

Hoe gaan we dat doen?

- Arla-melkveehouders nemen het voortouw en versnellen de CO₂e-reducties door efficiëntere werkwijzen en nieuwe technologieën.
- Wij stimuleren een gezonder en sterker leven door meer gezonde, natuurlijke en betaalbare producten aan te bieden.
- We creëren een duurzame toeleveringsketen door te investeren in energieoptimalisatie en groene stroom en door onze voertuigen om te bouwen naar fossielvrije brandstof.
- We gaan circulaire verpakkingen maken door steeds minder plastic te gebruiken en ze recyclebaar te maken.
- We garanderen een sterke commerciële waarde om het traject financieel duurzaam te maken voor onze melkveehouders.



GRADEN DOELSTELLING

BEDRIJVEN



1. We ondersteunen de implementatie en commercialiseren de vooruitgang in de bedrijven.
2. Tal van klimaatonderwerpen om gezamenlijk reductie te realiseren, zoals fokken, voeden, veengrondbeheer
3. Ontwikkeling en opschaling van nieuwe technologieën

BEDRIJFSVOERING



1. Vermindering van het energieverbruik door investeringen op locatie en efficiëntie
2. Gebruik van 100 procent groene stroom in Europa voor eind 2025
3. Proefprojecten opzetten voor nieuwe technologieën en brandstoffen, bv. hogetemperatuur-warmtepompen

LOGISTIEK



1. Minder kilometers door optimalisatie
2. Fossielvrij wagenpark door omschakeling van ons intern wagenpark naar biodiesel, biogas en elektrische vrachtwagens.
3. Leveranciers aansporen om fossiele brandstoffen in hun wagenpark te verminderen.

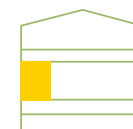
VERPAKKING



1. Ervoor zorgen dat onze merkverpakkingen daadwerkelijk recyclebaar zijn op plekken waar onze consumenten wonen
2. Ervoor zorgen dat gerecyclede en bioplastics beschikbaar zijn en oplossingen ontwikkelen voor het gebruik van deze materialen
3. Plastic vervangen door glasvezeloplossingen te ontwikkelen



Lees meer over ons duurzaamheidstraject op pagina 23



GROEI EN SCHAALVOORDELEN

In de loop der jaren hebben we unieke sterke punten en capaciteiten ontwikkeld, zoals sterke merken, unieke technologieën, categorieleiderschap en expertise in onze toeleveringsketen. Daardoor konden we toonaangevende producten produceren, ons concurrentievermogen vergroten en marktleidende posities opbouwen. Het opschalen van deze sterke punten en mogelijkheden is de sleutel om meer waarde te creëren voor onze coöperatieleden.

Hoe gaan we dat doen?

- We gaan onze wereldwijde merken versterken. We investeren in het creëren van nog meer loyaliteit en voorkeur voor onze merken en zoeken aansluiting bij meer consumenten over de hele wereld.
- We versnellen onze groei door de posities te versterken waarin we een wereldwijd concurrentievoordeel hebben.
- We behalen winst in onze kernmarkten door onze strategische partnerships met klanten te versterken, leiderschap te verwerven in de categorie, onze distributie uit te breiden en sterker te worden in zowel traditionele als nieuwe verkoopkanalen.
- We brengen de groei van Arla Foods Ingredients naar een hoger niveau met baanbrekende innovatie en sterke partnerships met klanten en leveranciers.



MERKEN

Omzetgroei strategische merkproducten op basis van volume
CAGR 2021-2026



3-4%



6-8%



3-4%



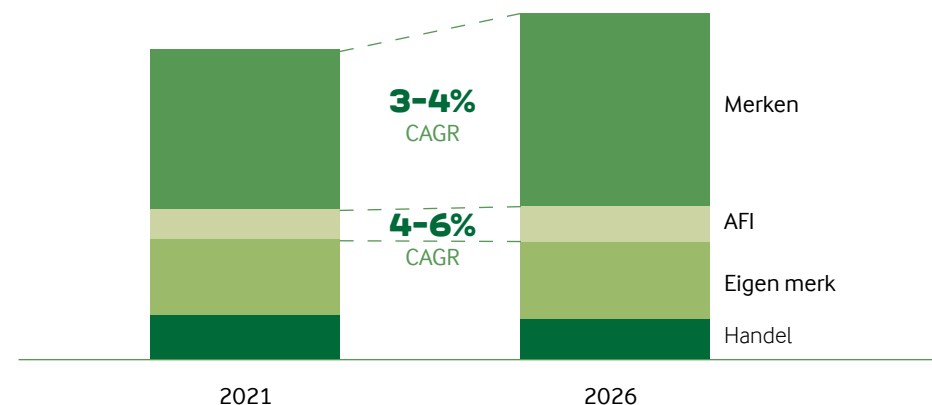
10-12%



4-5%

ONTWIKKELING VAN HET PERCENTAGE VAN DE OMZET

Percentage van de totale omzet



GROEIPLATFORMS BOUWEN

De groeiende bevolking en economische vooruitgang, vooral in Azië, creëren een groeiende vraag naar zuivel. Tegelijkertijd verandert de zuivelcategorie in Europa en internationaal. Nieuwe levensstijlen, technologieën en overtuigingen hebben tot gevolg dat mensen steeds meer overschakelen van traditionele zuivel naar nieuwe producten, winkelformules en kanalen.

Hoe gaan we dat doen?

- We bouwen posities op in geselecteerde groeimarkten, gericht op onze merken en innovatie.
- We versnellen de Foodservice-activiteiten wereldwijd door ons merk Arla pro uit te breiden naar restaurants en bakkerijen.
- We versnellen e-commerce door samenwerkingsverbanden aan te gaan met de beste e-commerce-platforms en door de capaciteiten te blijven ontwikkelen die nodig zijn om online te succesvol te zijn.



SAMENWERKEN VOOR MEER EFFICIËNTIE



Een efficiënt bedrijf zijn is de kern van ons concurrentievermogen. Ons transformatieprogramma Calcium zorgde voor een aanzienlijke verbetering in onze efficiëntie en met Future26 en ons nieuwe efficiëntieprogramma geven we hier vervolg aan. We zijn al ver gevorderd op het gebied van functionele efficiëntie en het is nu tijd om de volgende stap te zetten met meer aandacht voor de beheersing van de netto-omzet en een efficiënte planning in het hele proces.

Hoe gaan we dat doen?

- We financieren onze toekomst door ons van begin tot eind te richten op een efficiëntere en effectievere manier van werken.
- We bereiden onze toeleveringsketen voor op de toekomst door te blijven optimaliseren waar en hoe we onze producten produceren en leveren en tegelijkertijd onze CO₂-voetafdruk verkleinen.
- We werken samen met klanten om groei te creëren en topprestaties te leveren, met behulp van commerciële, wendbare bedrijfsmodellen, digitale hulpmiddelen en gegevens.



CALCIUM (2018-2021): FOCUS OP KOSTEN

Functioneel en capaciteitsgericht



ONZE TOEKOMST FINANCIEREN (2022-2026): FOCUS OP KOSTEN EN NETTO-OMZET

Functieoverschrijdend en digitaal gedreven

Besparingsdoelstelling: EUR 500 miljoen



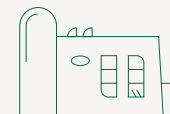
IT / digitaal



Commercieel



E2E-planning



Productie



Netwerk in de toeleveringsketen



Onze duurzaamheidsstrategie

Sterkere planeet - Onze milieuambitie

Duurzaamheid binnen de bedrijven

Sterkere mensen - Onze maatschappelijke ambitie

ONS DUURZAAMHEIDS- TRAJECT

ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Bij Arla geloven we dat zuivel een deel van de oplossing is voor een van de meest urgente problemen van onze tijd: het duurzaam voeden van een groeiende bevolking. Onze producten voldoen aan een reeks voedingsbehoeften over generaties en continenten heen, en hebben een steeds kleiner effect op het milieu. Ons traject om koploper in duurzame zuivel te worden, wordt ondersteund door onze uitgebreide duurzaamheidsstrategie, die is geïnspireerd op de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. We stellen ons ten doel om zowel de planeet als de mensen sterker te maken.

Onze duurzaamheidsstrategie is in 2019 geïntroduceerd en onze ambities zijn aangescherpt met onze nieuwe bedrijfsstrategie, Future 26, waarin duurzaamheid een van de vier belangrijkste aandachtsgebieden is. We benaderen duurzaamheid vanuit twee perspectieven, de planeet en de mensen, omdat we het milieu voor toekomstige generaties willen verbeteren door de toegang tot gezonde zuivelvoeding te vergroten. De strategie is gebaseerd op onze Gedragscode, waarmee wij ons ten doel stellen de mensenrechten te respecteren en verantwoord zaken te doen in al onze markten.

Ons werk met duurzaamheid draagt bij aan het realiseren van de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's). Wij richten ons vooral op de SDG's die wij rechtstreeks kunnen beïnvloeden via onze waardeketen. Zo maximaliseren we onze positieve impact en verminderen we onze negatieve impact. Deze SDG's hebben betrekking op voedsel, milieu en klimaat.

In het volgende hoofdstuk geven we gedetailleerd inzicht in het traject om onze klimaatimpact en ecologische voetafdruk te verkleinen, met name in de bedrijven, en gaan we ook dieper in op hoe onze duurzaamheidsstrategie zich verhoudt tot de zich verhoudt tot de maatschappij.



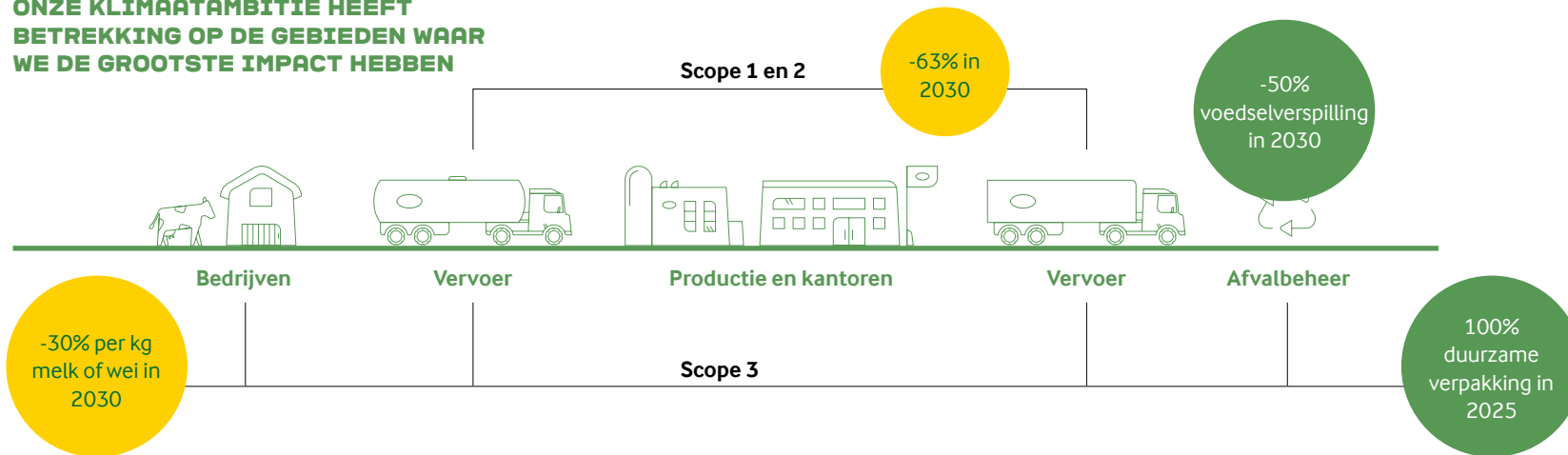
➤ **Meer informatie over de gedetailleerde en extern gecontroleerde milieu-, sociale en governance-gegevens (ESG)**

➤ **Lees meer verhalen en volg onze SDG-voortgang in het MVO-verslag**

STERKERE PLANEET - ONZE MILIEUAMBITIE

Het tegengaan van klimaatverandering heeft topprioriteit in onze coöperatie. Samen met onze 8.956 melkveehouders hebben we in 2021 onze ambitieuze klimaatdoelstellingen herzien. We stellen ons ten doel bij te dragen aan de doelstelling van het Klimaatakkoord van Parijs om de opwarming van de aarde met 1,5 graden Celsius te beperken. We streven ernaar om in 2050 in onze hele waardeketen netto klimaatneutraal te zijn. Onze doelstellingen voor 2030 helpen ons op weg om klimaatneutraal te worden: het verminderen van de scope 1- en 2-emissies met 63 procent in absolute termen, en van de scope 3-emissies met 30 procent per kilogram melk of wei.

ONZE KLIMAATAMBITIE HEEFT BETREKKING OP DE GEBIEDEN WAAR WE DE GROOTSTE IMPACT HEBBEN



➤ [Bekijk de definities van de scopes in ons ESG-rapport](#)

VERDERE AMBITIES



Schone lucht en schoon water

We beschermen regionale waterbronnen en verminderen de uitstoot in de hele waardeketen.

Ons doel

Stikstof- en fosforcycli in evenwicht houden.



Meer natuur

We bouwen aan een diverser, robuuster en toegankelijker lokaal landbouwlandschap.

Ons doel

Meer biodiversiteit en betere toegang tot de natuur.

ONZE MERKEN SPELEN EEN SLEUTELROL BIJ HET VEILIGSTELLEN VAN EEN STERKE COMMERCIEËLE WAARDE OM HET TRAJECT FINANCIËEL DUURZAAM TE MAKEN VOOR ONZE MELKVEEHOUDERS.



DUURZAAMHEID BINNEN DE BEDRIJVEN

Zuivel maakt deel uit van een gezond en duurzaam dieet vanwege de voedingsstoffendichtheid. En zoals voor alle voedselproductie geldt, brengt zuivel koolstofkosten met zich mee. Als onderdeel van de voedingsindustrie hebben we een grote verantwoordelijkheid – en tegelijkertijd een geweldige kans – om er iets aan te doen. 83 procent van onze uitstoot is afkomstig van de bedrijven. Daarom richten we ons voornamelijk op het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk.

Arla-melkveehouders hebben de uitstoot in hun bedrijven sinds 1990 met 23 procent verminderd en met onze nieuwe tool voor de internationale Klimaatcheck die in 2019 is geïntroduceerd, kunnen we de voortgang nu beter volgen en begeleiden. Sinds de start hebben meer dan 7.900 melkveehouders de 203 vragen van de Klimaatcheck beantwoord over voer, energieverbruik, mestbeheer, huisvesting en tal van andere relevante onderwerpen. Hun antwoorden werden gevalideerd door externe experts die elk van de melkveehouders ook van een gepersonaliseerd plan voorzagen om hun klimaatvoetafdruk te verkleinen.

Op basis van de uitgebreide data die met de Klimaatcheck-tool is verzameld, kunnen we stellen dat onze melkveehouders tot de meest klimaat efficiënte melkveehouders ter wereld behoren met 1,15 kg CO₂-uitstoot per kilogram melk. Maar dit is pas het begin. Het getal is geen resultaat - het vormt de basis voor verbetering. Met hun gepersonaliseerde klimaatactieplannen hebben onze melkveehouders nu een duidelijke blauwdruk om de snelheid waarmee de CO₂-uitstoot in hun bedrijf wordt verminderd, dit decennium te verdrievoudigen. Ze richten zich daarbij op vijf belangrijke gebieden.

“**Onze melkveehouders behoren tot de meest klimaat efficiënte melkveehouders ter wereld met 1,15 kg CO₂-uitstoot per kilogram melk**”

Resultaten van ons nieuwe Klimaatcheck-programma

DE VIJF MEEST EFFECTIEVE KLIMAATACTIES IN EEN BEDRIJF



Meer melk per voerbeurt

Het voer van een koe heeft een grote invloed op de hoeveelheid melk die ze produceert. Als melkveehouders erin slagen de melk/voer-verhouding te maximaliseren en voerverspilling tot een minimum te beperken, wordt melk klimaat efficiënter.

Nauwkeurige eiwithoeveelheden voeren

Koeien hebben eiwitten nodig om gezond te blijven en melk te produceren, en net als mensen scheiden koeien onnodige eiwitten uit. Zorgvuldig doseren van voer met de juiste eiwitgehalten zorgt voor minder stikstof (een broeikasgas) in de mest.

Gezonde en gelukkige koeien

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

Precies de juiste hoeveelheid kunstmest

Gewassen groeien beter als ze worden bemest, maar kunstmest stoot broeikasgassen uit. Door de hoeveelheid kunstmest precies af te stemmen op de behoeften van de planten en verschillende methoden te gebruiken om de kunstmest te verspreiden, kan de verhouding opbrengst versus CO₂-uitstoot worden verbeterd.

Hogere opbrengst van voedergewassen

Veel van onze melkveehouders produceren voer voor hun koeien, wat geweldig is want geïmporteerd voer heeft vaak een grotere CO₂-voetafdruk. De voeropbrengst kan ook worden geoptimaliseerd om de klimaat efficiëntie te verhogen.



Dierenwelzijn bij Arla



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

welzijn van hun kudde indienen. Om een nog beter beeld te krijgen van het welzijn van de dieren in de bedrijven, verzamelt Arla ook gegevens uit de nationale gegevensbestanden over de veestapel in de landen waar Arla-melkveehouders gevestigd zijn. Zo krijgen we informatie over de gemiddelde levensduur, de sterfte en de gemiddelde leeftijd van de koeien bij de eerste kalving. In een auditproces

dat gelijk is voor alle landen waar Arla-melkveehouders gevestigd zijn, worden de bedrijven minstens eens per drie jaar bezocht door externe experts die gespecialiseerd zijn in dierenwelzijn, om de zelfgerapporteerde gegevens te valideren en de kuddes te controleren. We rapporteren het resultaat van deze audits in het ESG-gedeelte.

[Bekijk onze gegevens in het ESG-overzicht](#)

STERKERE MENSEN - ONZE MAATSCHAPPELIJKE AMBITIE

Als een van de grootste zuivelproducenten ter wereld hebben wij een meerzijdige verantwoordelijkheid tegenover de samenleving. Wij leveren voedzame en duurzame zuivelproducten aan miljoenen mensen over de hele wereld, wat ons in staat stelt en mandaat geeft om gezonde voedingsgewoonten te stimuleren. Om tegemoet te komen aan de behoeften van een groeiende bevolking in bepaalde opkomende markten waarin we actief zijn, stimuleren we de ontwikkeling van de lokale zuivelsector. We zorgen ook goed voor onze meer dan 20.000 medewerkers door hen veilige en gunstige arbeidsomstandigheden en middelen voor een behoorlijke levensstandaard te bieden.

“Duurzaamheid is meer dan het verminderen van onze klimaatimpact. Er staan veel onderwerpen op de agenda en duurzaamheid gaat ook over de mensen die voor ons werken in de hele waardeketen van boer tot bord. We luisteren, we nemen actie en we willen het goede voorbeeld geven in onze sector”

Hanne Søndergaard, Chief Agricultural, Sustainability and Communications Officer

Gezondheid en voeding

Minder suiker



Sinds 2011 hebben we de gezondheidswaarde van onze producten aanzienlijk verbeterd. We hebben bijvoorbeeld suiker in verschillende yoghurtsoorten en melkdranken met 30% verminderd.

Voedingscriteria



Onze voedingscriteria zijn de leidraad voor de ontwikkeling van nieuwe producten en formulering van recepten voor onze merkproducten.

Gemeenschappen ondersteunen

Een extra stap zetten om betaalbare voeding te leveren



Het distribueren van betaalbare voeding kan in sommige markten een uitdaging zijn. Daarom werkten we bijvoorbeeld in Bangladesh samen met verschillende partners om Bengaalse micro-ondernemers in staat te stellen om hun eigen inkomen te genereren door pakketten Arla® Dano-melkpoeder te distribueren.

Internationale ontwikkelingen op het gebied van zuivel



Wij werken samen met lokale sectorpartners, NGO's en nationale overheden om de waardeketen in de zuivelsector te verbeteren dankzij onze kennis van bedrijfsbeheer en zuivelproductiemethoden in Europa.

Zorg voor mensen

Mensenrechten



Voortbouwend op ons Scandinavisch erfgoed zetten wij ons in voor het respecteren van de mensenrechten, het stimuleren van non-discriminatie en het waarborgen daarvan in onze wereldwijde activiteiten.

Gezondheid en veiligheid



Onze mensen zijn onze kracht, en we hebben de ambitie om te zorgen voor een veilige werkomgeving voor al onze medewerkers.

Ondersteuning van goede eetgewoonten

Inspiratie voor recepten



Onze chef-koks en voedingsexperts voorzien u van zo'n 10.000 recepten voor gezonde en voedzame maaltijden voor het hele gezin.

Bedrijfsbezoeken



Onze melkveehouders stellen hun bedrijven elk jaar open voor meer dan 200.000 bezoekers, om hen te laten zien waar hun voedsel vandaan komt.

Educatieve activiteiten



Arla heeft veel educatieve initiatieven ter bevordering van een betere houding ten opzichte van voedsel.



Onze wereldwijde merken

Europa

Internationaal

Arla Foods Ingredients

Global Industry Sales

Inhoud



ONZE MERKEN EN COMMERCIEËLE SEGMENTEN

ONZE WERELDWIJDE MERKEN

Onze strategische wereldmerken vormen de kern van onze bedrijfsactiviteiten en zijn de drijvende kracht achter het grootste deel van Arla's waardecreatie. In 2021 presteerden onze merken uitstekend, waardoor onze totale merkvolume groei tot 4,5 procent steeg, bovenop de enorme groei in 2020, en het merkaandeel in onze omzet een recordhoogte van 49,3 procent bereikte. We wonnen ook marktaandeel op sleutelposities. En dat alles terwijl we de te maken hadden met de continu veranderende situatie rond Covid-19, snel veranderende consumententrends en wereldwijde uitdagingen op het gebied van levering.



ARLA®

Arla® is ons grootste strategische merk op basis van omzet. Het is een overkoepelend merk met diverse succesvolle submerken voor melk, yoghurt, room, poeder en kaas. Arla® is marktleider in zuivel in Denemarken en Zweden, en heeft leidende posities in de submerken in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Ook buiten Europa zijn we aanwezig op de markt, met succesvolle submerken als Arla® Dano in Zuidoost-Azië en West-Afrika. De identiteit van het merk is opgebouwd rond gezondheid en natuurlijke ingrediënten.

Arla® presteerde goed in alle markten

Ons merk Arla presteerde goed in een jaar vol uitdagingen. Het maakte gebruik van en ondersteunde onze duurzaamheidsagenda door de resultaten van ons Klimaatcheck-programma meer onder de aandacht te brengen en te commercialiseren en door milieuvriendelijkere verpakkingen te ontwerpen voor onze biologische melk in Denemarken en het Lactofree-assortiment. De totale omzetgroei door volume strategische merkproducten bedroeg 4,4 procent. Vanuit geografisch oogpunt werd de groei aangedreven door het Verenigd Koninkrijk, waar Cravandale, Lactofree en onze biologische lijn allemaal sneller groeiden dan de markt. Onder de submerken lopen onze Arla® Fill n' Fuel-producten voorop, met een omzet van bijna 100 miljoen euro. Met name Arla® Protein liet een uitzonderlijk snelle volumegroei zien van 32 procent. Onze opnieuw gepositioneerde Lactofree-producten® presteerden heel goed en groeiden in totaal met 10,9 procent. Het volume van Arla® Dano in Bangladesh groeide met 18,8 procent. De belangrijkste innovatie voor Arla® in 2021 was Creamy Skyr, een dikkere, romigere versie van de marktfavoriet.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

4,4%
2020: 3,0%

Omzet x EUR 1 miljoen

3.359
2020: 3.116

ONZE WERELDWIJDE MERKEN / VERVOLG

LURPAK®

Lurpak® is een van onze oudste merken; het is in 2021 120 jaar oud geworden. Het is het toonaangevende merk voor boter en smeerbare producten in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en de MENA-regio, met steeds sterkere posities in al onze belangrijke markten. Lurpak® wordt in 95 landen verkocht en is een belangrijke drijfveer van onze marktpositie ten opzichte van onze concurrenten.



Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

0,5%
2020: 13,7%

Omzet x EUR 1 miljoen

646
2020: 628

Lurpak® vergroot marktaandeel

Ons emblematische botermerk, Lurpak®, maakte zijn inmiddels 120 jaar oude reputatie ook in 2021 waar. We zijn erin geslaagd om ons marktaandeel in onze grootste markten, het Verenigd Koninkrijk en Denemarken, te vergroten. In totaal kwam de volumegroei van Lurpak® uit op 0,5 procent op jaarbasis, dankzij de uitzonderlijk hoge groei in 2020, die vooral te danken was aan de trend van thuis koken tijdens de Covid-19-lockdowns. Lurpak® kwam dicht bij een herhaling van het historische succes van 2020 in Denemarken en de MENA-regio, maar verloor aanzienlijk volume in het Verenigd Koninkrijk, waar de groei in 2020 ook het hoogst was. Een opmerkelijke uitzondering op de algemene trend was Nederland, waar Lurpak® de volumes tussen 2019 en 2021 verdubbelde, dankzij aanzienlijke nieuwe inspanningen om het merk bij de Nederlandse consument onder de aandacht te brengen. Opmerkelijk is dat Lurpak® in alle markten een volumegroei doormaakte ten opzichte van 2019.

PUCK®

Puck® is het nummer één merk smeerbare kaas in de MENA-regio. Naast smeerbare kaas heeft Puck® ook sterke posities in andere productcategorieën, zoals geraspte mozzarella en room die geschikt is voor allerlei toepassingen. Met dit merk willen we gezinnen in het Midden-Oosten plezier en inspiratie laten beleven aan hun maaltijden.

Opnieuw een sterk jaar voor Puck® in de MENA-regio

Puck®, ons geliefde zuivelmerk en huishoudelijke hoofdbestanddeel in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika bereikte recordmarktaandeelen en werd de nummer één in smeerbare kaas in de regio. Puck® wist de uitzonderlijk hoge volumes van 2020 te behouden, wat aantoont dat het merk in staat is zich aan te passen aan de veranderende omgeving en op een zinvolle manier aansluiting te vinden bij gezinnen. De omzet van Puck® daalde echter naar 382 miljoen euro ten opzichte van 403 miljoen euro vorig jaar, als gevolg van wisselkoerseffecten. Als baanbrekende innovatie introduceerde Puck® een assortiment zoete smeerproducten op basis van melk, die de positie van het merk buiten het gekoelde zuivelassortiment versterkt. Een andere belangrijke prestatie was de consolidatie van de productie van verschillende productielocaties naar onze fabriek in Bahrein voor meer efficiëntie en een snellere marktintroductie.



Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

2,7%
2020: 9,9%

Omzet x EUR 1 miljoen

383
2020: 403

ONZE WERELDWIJDE MERKEN / VERVOLG



Omzetgroei dankzij volume
strategische merkproducten

6,1%
2020: 3,5%

Omzet x EUR 1 miljoen

192
2020: 172

CASTELLO®

Castello® is ons speciale kaasmerk met een lange traditie in het creëren van heerlijke sensaties, die teruggaat tot 1893. Onze sterkste marktposities bevinden zich in Denemarken en Zweden, waar Castello® een traditioneel, maar voortdurend vernieuwend kaasmerk is. Castello® heeft ook een sterke aanwezigheid als challenger-merk in de VS, Australië en Canada.

Castello® bouwde voort op hun uitstekende prestaties tijdens de pandemie

In 2021 slaagde Castello® erin om voort te bouwen op de historische groei van 2020 als gevolg van de trend om thuis te koken, en realiseerde daarbovenop nog eens een volumegroei van 6,1 procent. Castello®'s recept voor succes in 2021 was om zich in recepten te verdiepen, om kaasspecialiteiten te herpositioneren van het kaasplankje tot een spannend ingrediënt voor de keuken. Onze nieuwe, digitale marketingstrategie is erop gericht om consumenten te inspireren om te koken met Castello® kazen. Dit gebeurt via verschillende kanalen, van het online verzamelen van recepten tot Instagram-accounts. Deze campagnes enthousiasmeerden consumenten en bleken effectiever en goedkoper te zijn dan voorgaande manieren van adverteren. De VS, Zweden en Denemarken presteerden uitzonderlijk goed, met respectievelijk 21,6, 8,3 en 8,8 procent volumegroei.

STARBUCKS™

De essentie van Starbucks™ is het inspireren en koesteren van de menselijke geest - voor iedereen, kopje voor kopje. Arla heeft al meer dan tien jaar een vaste licentieovereenkomst voor de productie, marketing en verkoop van Starbucks™ kant-en-klare drankproducten in de EMEA-regio. Starbucks™ is een belangrijke aanjager voor groei in EMEA, met meerdere toonaangevende marktposities.

Starbucks™ bereikte een mijlpaal van 250 miljoen verkochte eenheden

Ons assortiment Starbucks™ kant-en-klare koffiedranken, nu verkrijgbaar in 51 landen in de EMEA-regio, genereerde een volumegroei van 33,8 procent, met 250 miljoen verkochte eenheden, en behaalde een marktaandeel van ruim 3 procentpunt ten opzichte van 2020. De groei was grotendeels te danken aan de verbeterde distributie in bijna alle markten, de beschikbaarheid in bijkomende kanalen, zoals buurtwinkels, en het succes van het merk in het Verenigd Koninkrijk, waar Starbucks™ een retailwaarde van EUR 117,5 miljoen bereikte. Innovatie is ook de sleutel tot het succes van Starbucks™, wat dit jaar werd aangetoond door de succesvolle lanceringen van de Triple shot en de seizoensgebonden aanbiedingen.

Omzetgroei dankzij volume
strategische merkproducten

33,8%
2020: 27,3%



EUROPA

Ons Europese commerciële gebied vergrootte hun marktaandeel en realiseerde in 2021 een sterke volumegroei van de strategische merken van 2,3 procent, bovenop de uitzonderlijk sterke groei van 5,7 procent in 2020, ondanks een aantal uitdagende omstandigheden, waaronder de ingrijpende verstoring door Covid-19, de verschuiving van consumenten van foodservice naar retail en prijsstijgingen als gevolg van inflatie. Alle markten droegen bij aan de groei. Wat de merken betreft, waren Starbucks™ met 33,7 procent, Castello® met 1,7 procent en het merk Arla® met 2,3 procent de belangrijkste aanjagers. Foodservice leverde ook een merkgroei van 7,8 procent.

Onze Europese divisie

Ons Europese commerciële gebied beslaat negen landen in Noord- en West-Europa en vertegenwoordigt 59 procent van de totale omzet van Arla. We hebben te maken met verzadigde markten, en toch winnen we marktaandeel en realiseren we elk jaar een forse merkgroei, dankzij sterke merken als Lurpak®, het merk Arla® en Starbucks™.

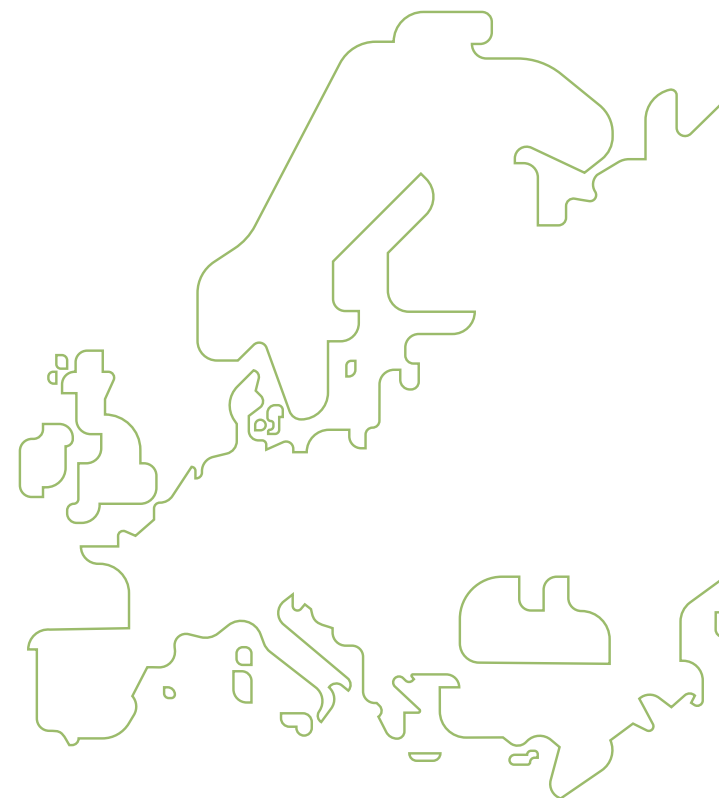
Belangrijkste drijfveren van de prestaties in 2021

De belangrijkste aanjagers van de volumegroei van onze strategische merken waren de succesvolle productlanceringen van de Grande Cup en Triple Shot door Starbucks™, een groei van 14,7 procent van het Arla-submerk Fill N' Fuel dankzij Cream Skyr, Protein yoghurt, zakjes & pudding, en Arla Lactofree® met 11,2 procent groei. De belangrijkste markten die groei stimuleerden waren NL/FR/BE, het Verenigd Koninkrijk en Denemarken met een volumegroei van de strategische merken van respectievelijk 8,4, 3,8 en 2,2 procent. De omzet in het e-commerce-kanaal steeg met 17 procent.

Onze voorbereiding op Brexit heeft ons geholpen een weg te vinden in de nieuwe handelsomgeving en we hebben slechts een kleine verstoring ondervonden, maar we kregen wel te maken met een tekort aan vrachtwagenchauffeurs.

Aandachtspunten voor 2022

De volatiliteit in 2021 zal naar verwachting aanhouden tot in 2022. Inflatie blijft een belangrijke factor in de markt, waardoor zuivelproducten waarschijnlijk duurder worden en de groeivoorzichten voor 2022 lager zullen uitvallen. In het eerste jaar van onze nieuwe wereldwijde strategie, Future26, zullen we ons vooral richten op het beheer van ons marktaandeel via onze merken in het hele Europese gebied. Duurzaamheid staat centraal, waarbij het merk Arla® voorop zal lopen door innovatie en ontwikkeling van producten die consumenten inspireren om duurzaam te leven en te eten.



Omzetgroei dankzij volume
strategische merkproducten

2,3%

2020: 5,9%

Percentage van de
totale omzet van Arla

59%

2020: 60%

Omzet
x EUR 1 miljoen

6.621

2020: 6.413

Merkaandeel

55,5%

2020: 54,1%

Meer informatie over de prestaties in bepaalde landen en regio's vindt u hier.



INTERNATIONAAL

In 2021 realiseerde ons internationale gebied een solide volumegroei van strategische merken van 9,1 procent, ondanks de verstoring door de Covid-19-pandemie en de inflatie die de prijzen tegen het einde van het jaar opdreef. De groei kwam uit alle zes de regio's en was zeer evenwichtig. We zijn er ook in geslaagd marktaandeel te winnen op belangrijke posities. Een belangrijke mijlpaal voor het gebied is de consolidatie van de productie van verwerkte kaas en zuivel dranken, crèmes en sauzen in onze productielocatie in Bahrein en Riyad vanuit locaties in heel Denemarken.

Onze Internationale divisie

Ons commerciële gebied Internationaal omvat 140 landen op vijf continenten en vertegenwoordigt 19 procent van de totale omzet van Arla. Over het algemeen zijn dit de regio's waar we de grootste volumegroei ervaren. Onze belangrijkste merken in dit gebied zijn Puck®, Arla® Dano, Lurpak®, Castello® en Starbucks™.

Belangrijkste drijfveren van de prestaties in 2021

In 2021 hebben we, ondanks de voortdurend veranderende omstandigheden als gevolg van de Covid-19 beperkingen in onze markten, ons marktaandeel op belangrijke posities in ons internationale gebied vergroot. We vergrootten het marktaandeel van Puck® in het Midden-Oosten en van Arla® Dano in Bangladesh en Nigeria. Al onze wereldwijde merken hebben bijgedragen aan de sterke volumegroei van 9,1 procent, bovenop het zeer hoge basisniveau van 2020 (12 procent): Starbucks™ met 34 procent, Arla® met 12 procent, Castello® met 9 procent en Puck® met 3 procent. De zwakke Amerikaanse dollar en de stijgende inflatie gedurende het hele jaar zetten onze marges in alle regio's echter onder druk. Een belangrijke mijlpaal in 2021 was de consolidatie van de productie van verschillende locaties naar onze fabriek in Bahrein en Riyad voor meer efficiëntie en een snellere marktintroductie.



Aandachtspunten voor 2022

In 2022 richten we ons op het herstel van de prijsinflatie, de groei van onze belangrijkste merken en de opbouw van een internationale infrastructuur om onze nieuwe strategie, Future26, uit te voeren. Als onderdeel van de infrastructuurontwikkeling richtten we een bedrijf van Arla op in Nigeria om bij te dragen aan de ambitie om meer melk te produceren in het land.

Omzetgroei dankzij volume
strategische merkproducten

9,1%

2020: 11.6%

Percentage van de
totale omzet van Arla

19%

2020: 19%

Omzet
x EUR 1 miljoen

2.101

2020: 1.975

Merkaandeel

86,6%

2020: 86,3%

Meer informatie over de prestaties in bepaalde landen en regio's vindt u hier.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Ondanks de aanhoudende Covid-19-pandemie slaagde AFI erin om haar activiteiten op het gebied van waardetoevoegende ingrediënten met 14,5 procent te laten groeien ten opzichte van 2020, voornamelijk dankzij de grote vraag naar gespecialiseerde ingrediënten in onze belangrijkste markten. De groei werd ondersteund door de omschakeling van aanvullende grondstoffen, die onlangs via nieuwe strategische inkoopafspraken zijn verkregen, naar verkoop met toegevoegde waarde. Aanzienlijke stijgingen van de grondstof- en energieprijzen drukten de marges in ons ingrediëntensegment.



Groei van het segment met toegevoegde waarde

14,5%

2020: 5,3%

Percentage van de totale omzet van Arla

7%

2020: 7%

Omzet x EUR 1 miljoen

794

2020: 716

Aandeel toegevoegde waarde

74,0%

2020: 73,7%

Ons ingrediëntensegment

De missie van Arla Foods Ingredients (AFI) is het ontdekken en leveren van alle wonderen die wei kan bieden voor mensen. AFI is een wereldleider in ingrediënten op basis van wei en we bieden onze klanten unieke eiwit- en lactoseoplossingen met toegevoegde waarde. Onze ingrediënten worden gebruikt in een breed scala aan categorieën, van baby-, medische en sportvoeding tot zuivel- en bakproducten. Daarnaast produceren wij kindervoeding voor derden. AFI is een volledige dochteronderneming van Arla.

Belangrijkste drijfveren van de prestaties in 2021

De prestaties van AFI werden grotendeels gedreven door hun sterke innovaties, zoals het onlangs gelanceerde innovatieve ingrediënt Beta-lactoglobuline (BLG), dat een uniek voedingsprofiel heeft dat is gericht op spiergroei en wordt geproduceerd met behulp van een gepatenteerde nieuwe scheidingstechnologie. Intussen presteerde onze productie van kindervoeding iets onder het niveau van 2020, als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden in China. Onze strategische vooruitzichten voor deze bedrijfsactiviteit blijven positief.



Aandachtsgebieden in 2022

In 2022 richt AFI zich op de prioriteiten die zijn uiteengezet in de onlangs gelanceerde AFI-strategie 2026, het verhogen van de wei-inname en het implementeren van uitgebreide duurzaamheidsprogramma's. Het AFI Innovatiecentrum dat in 2021 is geopend, zal de innovatieagenda verder ondersteunen door AFI's toonaangevende wetenschappers te huisvesten en de kloof te overbruggen tussen onderzoek van wereldklasse, klinische proeven en samenwerking over de hele wereld.

GLOBAL INDUSTRY SALES

Dankzij de flexibiliteit van ons bedrijfsmodel voor Global Industry sales konden wij in de loop van het jaar de melkvolumes het hele jaar door snel aanpassen toen als gevolg van de pandemie de vraag veranderde van retail naar foodservice. In de loop van 2021 zijn we erin geslaagd het aandeel verkochte producten met een hogere waarde te vergroten, en hebben we voor onze melkveehouders de hoogst mogelijke waarde weten te halen uit de stijgende prijzen.



**Omzet
x EUR 1 miljoen**

1.686

2020: 1.540

**Percentage van de
totale omzet van Arla**

15%

2020: 14%

**Het aandeel van de verkoop
van vaste melkbestanddelen
via Global Industry sales**

22,1%

2020: 22,7%

Waar bestaat dit segment uit?

Naast onze belangrijkste verkoopkanalen verkoopt Arla kaas, melkpoeder en boter aan andere bedrijven voor gebruik in hun productie. Ons bedrijfsmodel voor Global industry sales stelt ons in staat seizoensgebonden en regionale variatie aan te brengen in de productie van eigenaarmelk en onze melkproductie gedurende het hele jaar in evenwicht te brengen.

Focus voor 2022

In 2022 gaan we ons vooral richten op het omgaan met de volatiele marktomstandigheden die eind 2021 zijn ontstaan, met een ongekende toename van grondstofprijzen en schommelingen in de melkproductie. 2022 brengt ook een verandering in onze activiteiten van Global Industry sales, met nieuw opgerichte productiecapaciteit, zoals de poedertoren in Pronsfeld en de uitbreiding van onze mozzarella-productiefaciliteit.

Belangrijkste drijfveren van de prestaties in 2021

De prijzen op de Europese en de mondiale grondstoffenmarkten voor zuivel stegen het hele jaar door aanzienlijk, met een ongekende versnelling tegen het einde van het jaar. De prijsstijgingen werden wereldwijd veroorzaakt door een lagere melkproductie als gevolg van hogere kosten, zowel in de bedrijven als in de zuivelfabrieken, in combinatie met een grote vraag in de industriële sector. Het totale aandeel van de door onze Global Industry sales verkochte melkbestanddelen daalde tot 22,1 procent ten opzichte van 22,7 procent vorig jaar als gevolg van een daling van de melkproductie in Noord-Europa en een toename van de verkoop via de retailkanalen van Arla. Ondanks de volumedaling steeg de omzet als gevolg van prijsstijgingen naar 1,686 miljoen euro ten opzichte van 1,540 miljoen vorig jaar.





[Marktoverzicht](#)

[Prestatieoverzicht](#)

[Financiële vooruitzichten](#)

[Inhoud](#)



PRESTATIE- OVERZICHT

PRESTATIEOVERZICHT

In een volatiel jaar dat werd gekenmerkt door Covid-19, een snel economisch herstel en inflatoire druk in waardeketens, hebben we de verkoop en operationele activiteiten krachtig aangepakt, en resultaten behaald die boven verwachting waren als het gaat om onze belangrijkste prestatie-indicatoren. De prestatieprijis steeg van 36,5 EUR-cent/kg in 2020 tot **39,7 EUR-cent/kg**, voornamelijk gestimuleerd door ons vermogen om om te gaan met de stijgende grondstoffenmarktprijzen, goede onderliggende efficiency en groei van onze merken. Onze merken realiseerden een hoge volumegroei van **4,5%**, na de al buitengewoon hoge groei in 2020 (7,7%).

Torben Dahl Nyholm
CFO



MARKTOVERZICHT

Zeervolatie macro-economische omgeving

Toen de Covid-lockdowns in steeds meer landen werden opgeheven en het leven in de eerste helft van 2021 terugkeerde naar het 'nieuwe normaal', herstelde de werelddeconomie zich snel van de steile daling in 2020, waardoor de vraag naar zuivelproducten hoog bleef. Nieuwe varianten van Covid-19, arbeids- en logistieke uitdagingen, wegerelateerde problemen en andere zaken vertraagden echter het wereldwijde economische herstel en hadden ook een aanzienlijk effect op de wereldwijde zuivelsector.

De bbp-groei bedroeg wereldwijd 5,6 procent, het sterkste herstel na een recessie in 80 jaar. Ondanks de opleving van dit jaar lag het niveau van het wereldwijde BBP in 2021 3,2% onder de prognoses van vóór de pandemie, en het bbp per hoofd van de bevolking bleef in veel opkomende markten en zich ontwikkelende economieën onder de pre-Covid-19-toppen.

Wereldwijde toeleveringsketens ondervonden in 2021 verschillende uitdagingen, van energie- en arbeidsschaarste tot logistieke problemen. Dit, in combinatie met de toenemende vraag vanwege het snelle economische herstel leidde ertoe dat de inflatie in de tweede helft van het jaar snel tot zeer hoge niveaus steeg. Inflatie zette op zijn beurt de wereldwijde toeleveringsketens verder onder druk, omdat de productiekosten op alle fronten stegen, van energie en voeding tot ingrediënten en papier dat wordt gebruikt voor verpakkingen, en brandstof. Hoewel de stijging van de energieprijzen de consumenten in de tweede helft van 2021 trof, hebben ze het volledige effect van prijsstijgingen op consumptiegoederen nog niet gevoeld.

In tegenstelling tot de volatiele macro-economische omgeving en grondstoffenmarkten waren de wisselkoersniveaus relatief stabiel in 2021, met gemiddelde koersstijgingen van 3,3% en 3,2% voor respectievelijk GBP en SEK. De gemiddelde USD-koers daalde met 3,7% ten opzichte van 2020.

Veranderend consumentengedrag onder invloed van Covid-19

In 2021 werd het consumentengedrag nog steeds sterk beïnvloed door Covid-19, zij het in mindere mate dan in het voorgaande jaar. Over het algemeen is de vraag naar zuivel licht gestegen in onze belangrijkste markten. Samen met de versoepeling van Covid-19-beperkingen normaliseerden consumententrends, wat betekende dat er thuis minder werd gekookt en dat er thuis minder boodschappen in voorraad werden gehouden. Dit ging gepaard met de langzame heropleving van de foodservicesector toen restaurants, cafés en bedrijfskantines weer opengingen, wat over het algemeen leidde tot een andere verdeling van de vraag tussen detailhandel en foodservice.

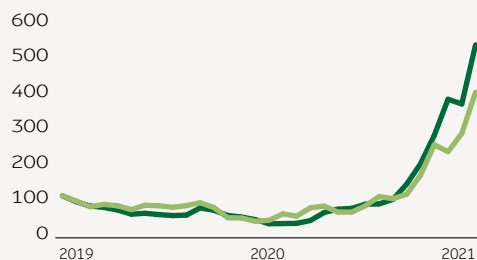
Online boodschappen doen werd de afgelopen twee jaar sterk versneld door Covid-19. Op het hoogtepunt was in 2021 15% van alle supermarktverkoppen online in bepaalde Europese markten.

Licht dalende melkaanvoer en aanzienlijk stijgende grondstofprijzen

De Europese melkproductie daalde licht ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. De melkproductie daalde over het algemeen in grote landen als Duitsland en Frankrijk, maar dit werd gecompenseerd door groei in kleine landen zoals Ierland. De aanvoer was overwegend stabiel, maar de sterke stijging van de voer- en energieprijzen en uitdagende weersomstandigheden zetten de melkproductie onder druk.

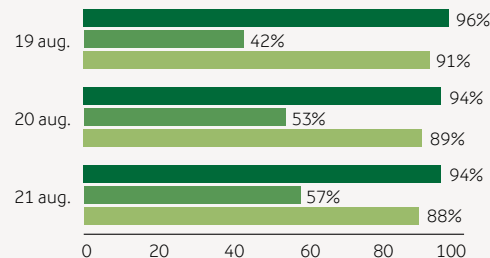
De Europese en wereldwijde zuivelmarkten herstelden zich snel van een daling in 2020. Net als bij andere grondstoffen stegen de zuivelprijzen het hele jaar door gestaag, met een versnelling tegen het einde van het jaar. De melkprijzen op de melkveehouderij volgden de wereldwijde stijging met een vertraging van enkele maanden, maar hoge voer-, energie- en brandstofprijzen bedreigden de winstgevendheid.

STIJGING VAN DE ELEKTRICITEITS- EN AARDGASPRIJZEN (IN %)



■ Aardgas ■ Elektriciteit
Bron: Kairos Grondstoffen; Arla Inkoop

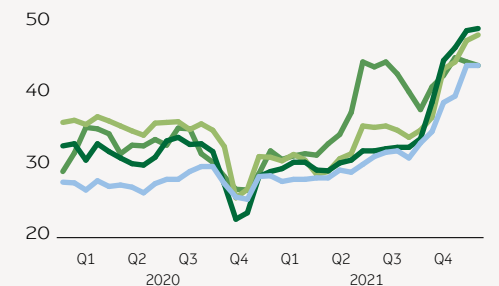
DETAILHANDELSKANALEN (%)



■ Supers/hypers ■ Online ■ Convenience
Bron: IGD, Online shoppertrends 2021

EUROPESE GRONDSTOFFENPRIJZEN

Prijs-equivalent melkgebruik, EURcent/kg



■ Cheddar ■ Volle melkpoeder ■ Gouda ■ Mozzarella
Bron: GDT

PRESTATIEOVERZICHT

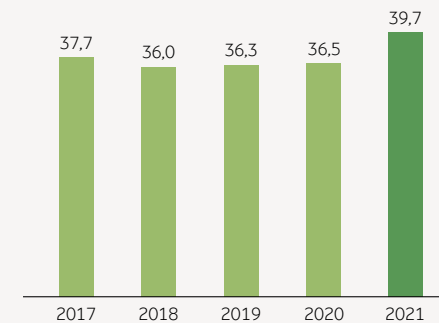
Hoge vooruitbetaalde melkprijs door het jaar heen

Arla streeft naar een jaarlijkse nettowinst van tussen de 2,8 en 3,2 procent van de omzet, waardoor we een evenwichtig beleid kunnen voeren met enerzijds ingehouden winst voor toekomstige investeringen en anderzijds een concurrerende aanvullende betaling voor onze melkveehouders. Dit stelde ons ook in staat het grootst mogelijke deel van onze winst via de vooruitbetaalde melkprijs aan onze melkveehouders uit te keren. In 2021 behaalden we een nettowinst van EUR 332 miljoen, wat overeenkomt met 3,0 procent van de omzet.

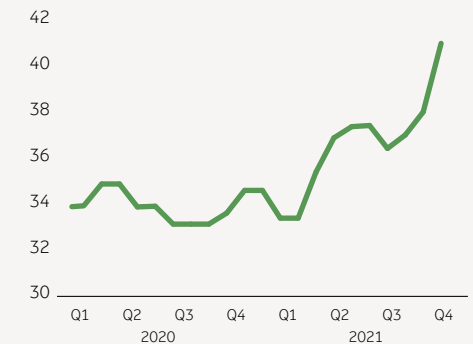
Onze uitstekende volumegroei in combinatie met onze flexibiliteit om ons snel aan te passen aan nieuwe prijsomstandigheden met het belangrijkste effect in ons segment industriële verkopen resulteerde in een concurrerende melkprijs die aan onze melkveehouders werd betaald. De aanhoudende drang om efficiency te creëren in de gehele waardeketen leverde ook een bijdrage aan de stijgende melkpreizen. We zijn erin geslaagd om de gemiddelde standaard vooruitbetaalde melkprijs te verhogen naar 37,0 EUR-cent/kg, een stijging van 3,3 EUR-cent/kg ten opzichte van 2020. Onze prestatieprijs bedroeg 39,7 EUR-cent/kg in 2021, tegenover 36,5 EUR-cent/kg in 2020 (een stijging van 8%). Met deze prestatieprijs positioneert Arla zich als een van de marktleiders in Europa en ondersteunen wij onze melkveehouders, die ook te maken hebben met stijgende productiekosten in hun bedrijven.

De melkinname van onze boeren is met 1,0% gedaald ten opzichte van vorig jaar. De daling trof alle lidstaten, behalve het Verenigd Koninkrijk. We zagen de grootste daling (2,2%) in de Midden-Europese regio, waar koud weer, overstromingen en stijgende voerprijzen de melkproductie onder druk zetten. De melkinname uit andere bronnen daalde met 8,4% ten opzichte van vorig jaar. De totale melkinname bleef met 13,6 miljard kilo echter vrijwel gelijk ten opzichte van vorig jaar.

Prestatieprijs
(EUR-cent/kg)



Standaard vooruitbetaalde melkprijs
(EUR-cent/kg)



PRESTATIEOVERZICHT / VERVOLG

Omzetstijging dankzij merkverkoppen en prijzen

Onze totale omzet kwam hoger uit dan onze prognose en bedroeg EUR 11,2 miljard in vergelijking met EUR 10,6 miljard in 2020. In 2021 was er sprake van een omzetstijging van EUR 432 miljoen door hogere prijzen en van EUR 72 miljoen door hogere volumes van merkproducten, dankzij het succes van onze merken, die inspelen op veranderingen in het consumentengedrag. Wisselkoersen hadden een positief effect van EUR 54 miljoen. Zie noot 1.1 voor meer informatie.

Merkproducten hebben met succes vervolg gegeven aan hun uitzonderlijke prestaties in 2020

Een belangrijke pijler van onze strategie is het verbeteren van de algehele kwaliteit van onze omzet door onze merken succesvol te maken en zodoende de volumes van merkproducten te laten groeien. In 2021 realiseerden wij dankzij

een hoger verkoopvolume een omzetgroei voor de strategische merken van 4,5% tegen 7,7% in 2020. Dit resultaat laat zien dat wij onze merken zeer flexibel kunnen inzetten. Onze natuurlijke, voedingsrijke producten met hun duidelijke focus op duurzaamheid maakten onze merken in 2021 aantrekkelijk voor consumenten, zelfs toen winkel- en kookgewoonten begonnen terug te keren naar pre-pandemische patronen.

Ons grootste merk, Arla® presteerde boven verwachting met een volumegroei van 4,4%, dankzij Lactofree®, Fill N' Fuel en de Arla® Pro-producten, die in het foodservicekanaal worden verkocht. Lurpak® was dicht bij een herhaling van zijn historische succes van 2020 door 0,5% te groeien ten opzichte van de uitzonderlijke groei van vorig jaar. Starbucks™ groeide met een verbazingwekkende 33,8% en Castello® met 6,1%. Puck® sloot ook een succesvol jaar af met een volumegroei van 2,7%.

[↗](#) Lees meer over onze merken op de pagina 28.



OMZETGROEI DANKZIJ HOGER VOLUME MERKPRODUCTEN

4,5%

2020: 7,7%

STERKE RESULTATEN VAN ONZE COMMERCIËLE SEGMENTEN

Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken, Europa

2,3%

2020: 5,9%

Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken, Internationaal

9,1%

2020: 11,6%

Groei van producten met toegevoegde waarde, AFI

14,5%

2020: 5,3%

Het aandeel van de verkoop van vaste melkbestanddelen via Global Industry sales

22,1%

2020: 22,7%

- Zowel onze Europese als internationale commerciële regio's droegen bij aan de solide prestaties van Arla met een sterke volumegroei van de merkproducten met respectievelijk 2,3% en 9,1% en toegenomen marktaandeel op sleutelposities.

[↗](#) Lees meer in het verslag op pagina 32

- Onze ingrediëntenactiviteiten, Arla Foods Ingredients (AFI), zagen hun aandeel toegevoegde waarde verder stijgen, en wel met 14,5%.

[↗](#) Lees meer in het verslag op pagina 34

- Als gevolg van de toegenomen verkoop via de retailkanalen van Arla daalde het totale aandeel van vaste melkbestanddelen verkocht door onze Global Industry Sales tot 22,1%, vergeleken met 22,7% vorig jaar.

[↗](#) Lees meer in het verslag op pagina 35

PRESTATIES IN EUROPA

Denemarken

In Denemarken bleef de omzet stabiel ten opzichte van 2020, met een sterke onderliggende volumegroei van 2,2%, stijgende marktaandelen en een omzet van EUR 1.004 miljoen, 2021 was een turbulent jaar, met een grote invloed van zowel Covid 19-lockdowns als een snel stijgende inflatie, die tot aanzienlijke prijsstijgingen leidde. In de loop van 2021 herintroduceerde Arla® Cultura® om onze propositie op het gebied van darmgezondheid te versterken, en ook werd het plantaardige assortiment van Jörd® uitgebreid. Wij streefden er opnieuw naar om duurzamer te worden. Dit omvatte de introductie van het logo met drie harten voor dierenwelzijn op Arla® Organic, de aankoop van nieuwe klimaatvriendelijke distributievoertuigen en investering in meer duurzame productie.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

2,2%

2020: x5,1%

Zweden

In 2021 steeg de omzet van Arla Zweden met 5% tot EUR 1.431 miljoen, welke groei voornamelijk te danken was aan een herstel van het foodservicekanaal toen de samenleving na Covid weer open ging. De marktaandelen ontwikkelden zich positief bij zowel klanten, categorieën als merken. Met name de merken Starbucks™, Castello® en Arla® Pro deden het goed. De totale volumegroei van merkproducten bedroeg 0,8%. In het laatste deel van 2021 leidde inflatie tot forse prijsstijgingen. Ter ondersteuning van de duurzaamheidsagenda hebben we een innovatiecentrum voor de boerderij geopend, Finngarne Gård.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

0,8%

2020: 2,5%



Verenigd Koninkrijk

2021 was een jaar waarin we met onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk verschillende externe uitdagingen succesvol hebben doorstaan om de broodnodige rendementen voor melkveehouders te realiseren. Ondanks de cumulatieve effecten van de tekorten aan chauffeurs en arbeidskrachten en de versnelde inflatoire kostendruk die de prestaties enigszins temperden, slaagden we erin een totale merkgroei van 3,8 procent en een omzet van 2.526 miljoen euro te realiseren. In de eerste helft van het jaar werden de resultaten gestimuleerd door een aanhoudend verhoogde thuisconsumptie als gevolg van de verlenging van de lockdown. We noteerden een sterke volumegroei van onze strategische merken, waarbij met name Arla®, Lurpak® en Starbucks™ hun marktaandeelposities bleven versterken. In de tweede helft van 2021 werd Foodservice heropend, in welk kanaal 18,8% volumegroei van onze strategische merken werd gerealiseerd. We hebben ook de Klimaatchecks in de bedrijven van onze coöperatieleden afgerond, wat een duidelijke onderscheidende factor is voor het merk Arla®.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

3,8%

2020: 13,1%

Duitsland

Onze merkactiviteiten hadden in 2021 opnieuw een jaar van groei, met volumes die met 1,7% stegen. De pandemie leidde na de opheffing van de lockdown tot een licht dalende zuivelverkoop in de detailhandel, terwijl de foodservicesector zich slechts gedeeltelijk herstelde. Als gevolg hiervan daalde de omzet licht tot EUR 991 miljoen, tegen EUR 1.024 miljoen in 2020. We hebben sterke innovaties gerealiseerd, bijvoorbeeld Arla® Kærgarden Bio, met succes een Arla® masterbrand-campagne gelanceerd en zijn duidelijk marktleider geworden met het Starbucks™-merk. De ongekennde inflatie in de tweede helft van het jaar zorgde voor een daling van de melkproductie bij melkveehouders. Dit leidde tot grote prijsverhogingen, in lijn met de markttrend.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

1,7%

2020: 7,1%

Nederland, België en Frankrijk

Onze regio Nederland, België en Frankrijk kende in 2021 opnieuw een sterk jaar met een volumegroei van 8,4%, waarmee de totale omzet op EUR 360 miljoen kwam. We bleven bouwen aan onze kernmerken en realiseerden een indrukwekkende dubbelcijferige groei met Lactofree, Arla® Skyr, Melkunie® Protein, Melkunie® Breaker, Starbucks™ en Lurpak®. De eerste klimaatneutrale zuivelproducten, Arla® Organic klimaatneutraal, werden in 2021 op de Nederlandse markt geïntroduceerd – een volgende grote stap in ons streven naar duurzaamheid, die ons merk ook in een sterkere positie bracht door marktaandeel te winnen.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

8,4%

2020: 9,8%

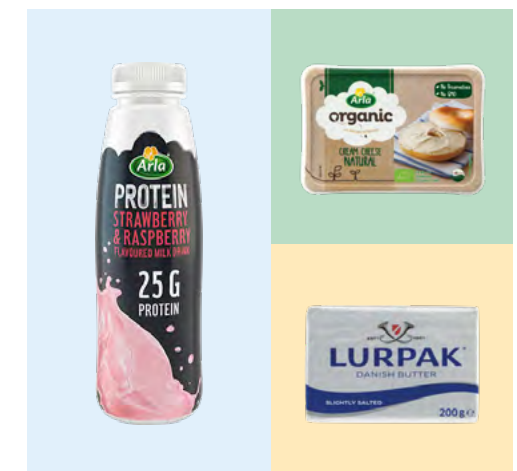
Finland

Covid-19 had in 2021 opnieuw invloed op de Finse activiteiten, wat betekende dat onze totale omzet in Finland licht daalde en uitkwam op EUR 309 miljoen, vergeleken met EUR 315 miljoen vorig jaar. Ondanks de uitdagende marktomgeving, waaronder beperkingen voor het omvangrijke foodservicekanaal, zijn we erin geslaagd om een deel van de tegenwind te compenseren door nieuwe klanten te winnen en de merk volumes met 0,8% te laten groeien. In het detailhandelskanaal zorgden onze belangrijkste merken, zoals Arla® Lempi, voor een stevige groei. Innovatie krijgt voortdurend veel aandacht bij het Finse bedrijf; enkele van de meest succesvolle innovaties in 2021 waren de Arla® Protein puddings, Arla® Keso gearomatiseerde cottage cheese en Ingman-kwark. Duurzaamheid is een ander belangrijk aandachtspunt voor onze Finse activiteiten. In 2021 lanceerden we scharrelgraasmelk in combinatie met een augmented reality-ervaring.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

0,2%

2020: -7,3%



PRESTATIES INTERNATIONAL

Midden-Oosten en Noord-Afrika

Na de ongekende groei in 2020, dankzij de door Covid-19 veroorzaakte trends, realiseerden we in 2021 een volumegroei van 5,2% in het Midden-Oosten en Noord-Afrika. De omzet daalde echter van EUR 748 miljoen naar EUR 734 miljoen als gevolg van wisselkoersbewegingen. De volumegroei van merkproducten deed zich vooral voor in Irak en Koeweit, en bij onze verkopen aan distributeurs, terwijl politieke spanningen in de regio problemen veroorzaakten bij het leveren van producten op bepaalde markten. Onze foodservice-activiteiten wonnen aan kracht na een uitdagend 2020, met een groei van de volumes met 44%. Arla bleef ook marktaandeel winnen in belangrijke markten, met name met Puck®, Kraft® en Starbucks™, wat onze sterke positie in de markt bewijst.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

5,2%

2020: 20,1%

Noord-Amerika

In Noord-Amerika steeg de totale omzet met 7% tot EUR 289 miljoen, en het volume van merkproducten groeide in 2021 met 8,3%. Ondanks aanzienlijke prijsstijgingen groeide het verkoopvolume van Castello® met een opmerkelijke 8,3%, vooral dankzij de Amerikaanse en Canadese markt. Het merk Arla® zette de sterke prestaties van vorig jaar voort, dit jaar met een volumegroei van 10,3%. Canada handhaafde een solide groei, vooral met het lokale merk Tre Stelle, dat positief beïnvloed werd door de aanhoudende trend van thuis koken. Het aandeel van merkverkoop in de Noord-Amerikaanse omzet ging van 79,6% in 2020 naar 82,3% in 2021.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

8,3%

2020: 7,6%

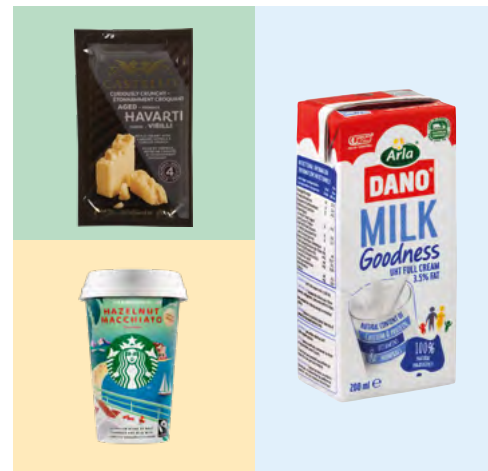
Rest van de wereld

De rest van de wereld, waaronder Australië, Rusland en onze verkopen aan distributeurs en Europese dochtermaatschappijen, boekte dankzij een 8,5% hoger verkoopvolume een totale omzet van EUR 508 miljoen. Belangrijke aanjagers van de groei waren Lurpak® met een volumetoename van 8,8% en Starbucks™ met een stijging van 45,8%. Naarmate de Covid-19-beperkingen werden versoepeld, herstelden onze foodservice-activiteiten zich na de daling in 2020, maar ze hebben nog geen pre-pandemische niveaus bereikt. Alle markten droegen bij aan de groei, en met name onze Europese dochterondernemingen en onze verkopen aan distributeurs realiseerden groei met dubbele cijfers.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

8,5%

2020: 9,5%



West-Afrika

2021 was een uitzonderlijk goed jaar voor West-Afrika, met een groei van 13,3% van het merkvolume en een omzetgroei van 14%. De groei was voornamelijk te danken aan de Arla® Dano-producten, die aanzienlijk marktaandeel wonnen in Nigeria, onze belangrijkste markt in de regio. Prijsstijgingen waren meer dan voldoende om de negatieve effecten van de devaluatie van de Nigeriaanse munt te compenseren. In de tweede helft van het jaar tekenden we een erpachtovereenkomst in de staat Kaduna in Nigeria en begonnen we met de bouw van een Arla-melkveehouderij. Senegal zette de positieve ontwikkeling voort in 2021, met een volumegroei van merkproducten van 27,8%.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

13,3%

2020: -1,3%

Zuidoost-Azië

Ondanks een turbulent jaar met lockdowns en economische uitdagingen als gevolg van Covid-19, stegen onze merk volumes in Zuidoost-Azië in 2021 met 27,1% en behaalden we een aanzienlijke winstverbetering. Onze groei was voornamelijk te danken aan de sterke prestatie van ons merk Arla® Dano in Bangladesh, waar onze volumes met een verbazingwekkende 20% groeiden. In de Filipijnen konden we ons marktaandeel verder vergroten en een volumegroei van 23,7% realiseren met onze strategische merken. Bovendien realiseerden onze foodservice-activiteiten in de regio een omzetgroei van 32%, vooral dankzij hogere volumes. We bereikten een totale omzet van EUR 180 miljoen in 2021 en bouwen een solide basis voor aanhoudende groei in de komende jaren.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

27,1%

2020: 9,3%



China

Onze Chinese activiteiten hebben in 2021 goed gepresteerd, met een merkvolume groei van 12,4% en een omzetgroei van 24,3% tot EUR 235 miljoen. De groei was vooral te danken aan de melkverkoop. Door onze samenwerking met Mengniu steeg de export van kaas en boter ook aanzienlijk. We hebben met succes Lurpak® gelanceerd in een populaire magazijnwinkel, Sam's club, die alleen toegankelijk is voor leden. Ons segment voeding voor jonge kinderen presteerde op hetzelfde niveau als vorig jaar.

Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten

12,4%

2020: 9,3%

PRESTATIEOVERZICHT / VERVOLG

Foodservice en e-commerce hadden een goed jaar

In de aanhoudende pandemie in 2021, met zowel heropeningen als lockdowns in onze belangrijkste markten in Europa, hebben onze foodservice-activiteiten de kansen in de markt gegrepen en marktaandeel gewonnen in de meeste landen dankzij betrouwbare levering, goede relaties met belangrijke klanten en flexibiliteit.

Onze Europese foodservice-activiteiten realiseerden een volumegroei voor merkproducten van 7,8%, wat resulteerde in een omzetgroei van EUR 38 miljoen in 2021. De helft van de groei werd gerealiseerd door ons merk Arla® Pro. Geografisch gezien kwam het grootste deel van de groei uit het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Denemarken.

Na een uitzonderlijk sterk 2020 wist Arla e-commerce in 2021 boven verwachting in omzet te groeien, en wel met 17%, ondanks de afzwakking van de markt. Alle zes Europese kernmarkten rapporteerden een positieve groei, waarbij het Verenigd Koninkrijk 65 procent bijdroeg aan de totale groei. Om onze aanwezigheid op het gebied van e-commerce te versnellen, hebben we geïnvesteerd in digitale hulpmiddelen en human resources. Ons nieuw gevormde, gespecialiseerde team voor versnelling van e-commerce heeft digitale schapanalyses gelanceerd om de prestaties van Arla in het digitale schap te meten, te volgen en te beïnvloeden.

Calcium succesvol afgerond

In 2018 lanceerden we ons 4-jarige besparings- en efficiëntieprogramma, Calcium, als reactie op de volatiliteit van de vet- en eiwitprijzen en de daling van het Britse pond als gevolg van



de brexit. Calcium zorgde voor operationele efficiëntie in de gehele organisatie en leverde de afgelopen vier jaar onderliggende besparingen (exclusief inflatie) op van EUR 634 miljoen, waarmee onze oorspronkelijke verwachtingen werden overtroffen. In de afgelopen twee jaar zijn we erin geslaagd om efficiëntie te leveren in hetzelfde tempo als tijdens de eerste helft van het programma, ook al vormde Covid-19 een serieuze uitdaging voor onze toeleveringsketen en de continuïteit van onze activiteiten. De besparingen kwamen vooral voort uit geoptimaliseerde

activiteiten in de toeleveringsketen, insourcing van marketingactiviteiten en geoptimaliseerde handelsinvesteringen. Bovendien leidden Covid-19-beperkingen tot extra besparingen op indirecte kosten, omdat in 2021 reizen en evenementen tot een minimum beperkt bleven.

De netto besparingen van het programma kwamen in 2021 onder druk te staan door de ongekende inflatie met een negatief effect van EUR 221 miljoen. Met actieve prijsinspanningen hebben we echter een deel van het verlies als gevolg van inflatie goedgemaakt.

Met onze nieuwe strategie, Future26, lanceerden we in 2021 ook de volgende fase van ons efficiëntieprogramma, genaamd Fund our Future. Fund our Future bouwt grotendeels voort op de successen van Calcium, met extra aandacht voor beheersing van netto-omzet en end-to-end planning in onze toeleveringsketen.

Koolstofemissies op melkveehouderijen vergelijkbaar met vorig jaar

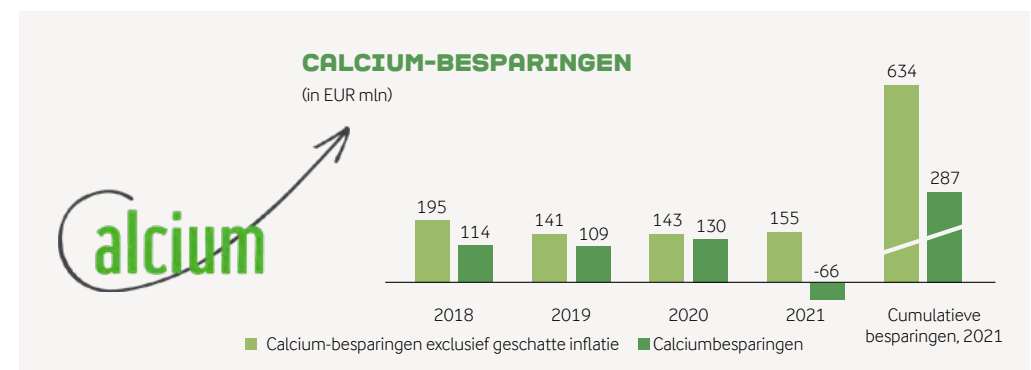
In 2021 zijn we blijven werken aan het verlagen van onze CO₂e-uitstoot in onze toeleveringsketen. Sinds

de nulmeting in 2015 zijn de CO₂e-emissies van scope 1 en 2 met 25% afgenomen. Dit betekent dat we goed op weg zijn om onze wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstelling van 63% in 2030 te realiseren. Onze scope 3 CO₂e-uitstoot is sinds 2015 met 7% verminderd.

In totaal steeg de CO₂e-uitstoot tot 19.783 miljoen kilo tegen 19.376 miljoen kilo vorig jaar. De ontwikkeling wordt verklaard door een toename van extern ingekochte wei door Arla Foods Ingredients en hogere emissies in verband met de uitbreiding van de productiecapaciteit op onze productielocatie in Bahrein. Deze factoren werden deels gecompenseerd door de hogere aankoop van biogas-certificaten.

Scope 3 emissies per kilo melk en wei kwamen uit op 1,21 kg, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. In 2021 bedroeg de uitstoot specifiek afkomstig van Arla-melkveehouders 1,15 kilogram CO₂e per kilo eigenaarmelk, vergelijkbaar met vorig jaar.

[Lees meer over de voortgang in de richting van onze duurzaamheidsdoelstelling in ons ESG-rapport.](#)



PRESTATIEOVERZICHT / VERVOLG



Sterke financiële positie in 2021

Leverage meet ons vermogen om winst te genereren in verhouding tot onze netto rentedragende schuld. Leverage is de belangrijkste indicator van onze financiële positie en onze doelstelling voor de lange termijn is 2,8-3,4. In 2021 verbeterde de leverage naar 2,6 ten opzichte van 2,7 vorig jaar.

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, steeg tot EUR 2.221 miljoen tegen EUR 2.180 miljoen vorig jaar.

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg met 6% tot EUR 780 miljoen vergeleken met EUR 731 miljoen vorig jaar, vooral dankzij hogere EBITDA.

Het netto werkkapitaal steeg met 131 miljoen euro naar 810 miljoen euro. Dit komt overeen met een stijging van 19,3 % ten opzichte van de boekwaarde op 30 juni 2020. De stijging was het gevolg van een bewust verminderd gebruik van financieringsprogramma's voor handelsvorderingen, hogere prijzen en hogere voorraadwaarden.

De algehele financiële positie van Arla is sterk en biedt ons flexibiliteit om onze strategie te financieren en

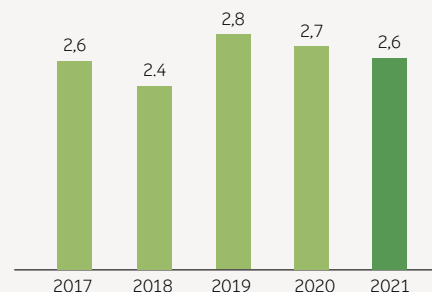
onze visie na te streven om de toekomst van zuivel te creëren. Arla heeft geen publieke rating; echter, op basis van de prijsstelling in de markt van onze obligatie-emissies, en feedback van verschillende externe financiële relaties, wordt Arla beschouwd als een solide investment grade bedrijf, en wij zijn vastbesloten om deze status in de toekomst te handhaven.

Investerings om onze nieuwe strategie te versterken

In 2021 bedroegen onze investeringen EUR 566 miljoen. Het belangrijkste aandachtspunt van onze investeringen was de uitvoering van onze belangrijkste CAPEX-projecten. In Duitsland verliep de bouw van een nieuwe poedertoren in Pronsfeld goed. In Bahrein hebben we onze productielocatie uitgebreid met de volledige lijn van Kraft® and Puck® producten. In Denemarken zijn we doorgeslagen met de capaciteitsverhoging van de mozzarellaproductie in de zuivelfabriek Branderup en met de bouw van ons nieuwe AFI Innovatiecentrum, dat in november 2021 werd geopend.

Naast deze grote bouwprojecten hebben we ook fors geïnvesteerd in het verbeteren en uitbreiden van onze IT- en digitale activa en competenties.

Ontwikkeling financiële leverage



FINANCIËLE VOORUITZICHTEN

Onze vooruitzichten voor 2022

We verwachten dat de inflatie en volatiliteit in de markt tot ver in 2022 van invloed zullen blijven op ons bedrijf. Veranderingen in consumentengedrag zullen veelzijdig en moeilijk te voorspellen zijn. We verwachten een vertraging in de groei van merkproducten als gevolg van de potentieel lagere koopkracht van consumenten en normalisatie van trends die voortvloeiden uit Covid-19. Daarom is onze verwachting voor de groei van het merkvolume 0-2,5% voor 2022, met waarschijnlijk een tragere start van het jaar. We verwachten een omzet tussen de EUR 11,8 en 12,4 miljard, waarbij de stijging voornamelijk wordt veroorzaakt door hogere verkoopprijzen, die de historisch hoge grondstoffenprijzen weerspiegelen.

Ons nieuwe efficiëntieprogramma, Fund our Future, zal naar verwachting besparingen opleveren van ongeveer EUR 70-100 miljoen, dankzij de succesvolle initiatieven die tijdens Calcium zijn gestart, ondersteund door de nieuwe digitaliserings- en automatiseringsprojecten die in Fund our Future zijn gelanceerd. Voor de leverage verlagen we onze doelstelling naar 2,5 - 2,9, op grond van een verwachte sterke kasstroom. We verwachten dat onze scope 1 en 2 CO₂e-uitstoot verder zal dalen in vergelijking met de nulmeting van 2015, ondanks de productie-uitbreiding in onze nieuwe poedertoren in Pronsfeld en op onze internationale markten. Onze scope 3-uitstoot per kilo melk en wei zal naar verwachting ook in 2022 verminderen, maar we onderkennen dat duurzaamheidsprojecten bij veehouderijen met vertraging resultaten zullen opleveren. Deze verbeteringen zullen ervoor zorgen dat onze melkveehouders tot de meest klimaat-efficiënte ter wereld blijven behoren, en zullen ons helpen onze emissiereductiedoelstellingen voor 2030 te realiseren van 63% voor scope 1 en 2 en 30% voor scope 3 per kilo melk en wei.



	VOORUITZICHTEN 2021*	REALISATIES IN 2021	VOORUITZICHTEN VOOR 2022
Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten	3 - 4%	4,5%	0 -2,5%
Omzet, x EUR 1 miljard	10,6 - 11,0	11,2	11,8 - 12,4
Winsttaandeel	2,8% - 3,2%	3,0%	2,8% - 3,2%
Calcium/Fund our Future (x EUR 1miljoen)	> 150	155**	70 - 100
Leverage	≤ 2.8	2,6	2,5 - 2,9
CO ₂ e-uitstoot scope 1+2 vs. 2015		-25%	LAGER DAN VORIG JAAR
CO ₂ e, scope 3 per kilo melk en wei vs. 2015		-7%	LAGER DAN VORIG JAAR

* Zoals aangekondigd bij H1 2021.

** Exclusief inflatie Doelstellingen in ons volgende efficiëntieprogramma, Fund our future, zijn gedefinieerd exclusief inflatie.



Bestuurskader

Board of Directors

Executive Management Team

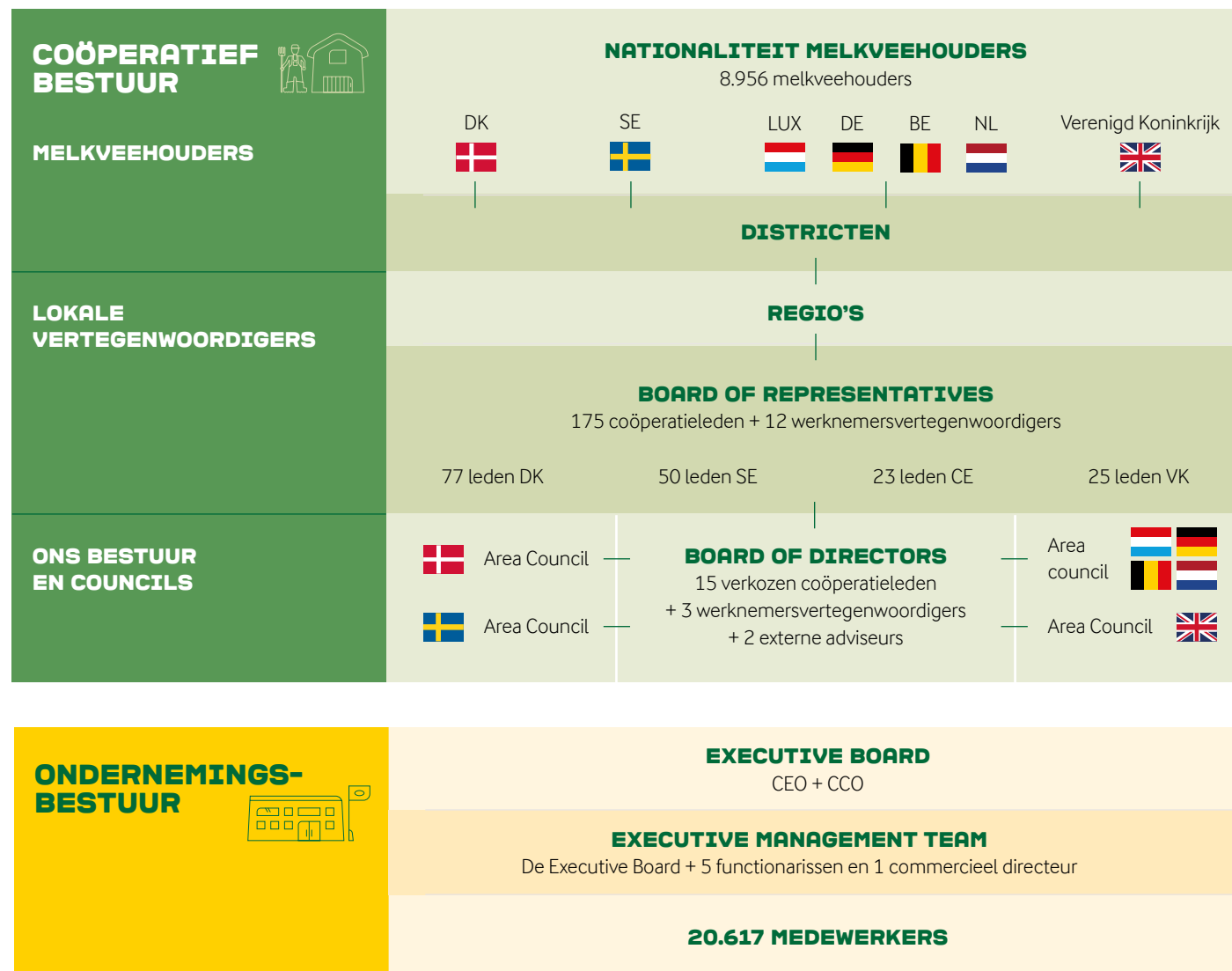
Managementvergoeding

Diversiteit en inclusie

BESTUUR

BESTUURSKADER

Arla is een coöperatie die in handen is van 8.956 melkveehouders in zeven landen. Ervoor zorgen dat al onze coöperatieleden hun stem kunnen laten horen en hun mening laten vertegenwoordigen, is essentieel voor een betrouwbare en succesvolle coöperatie. Om dit te waarborgen, werkt Arla's coöperatief bestuur volgens democratische beginselen. Om de twee jaar kiezen onze coöperatieleden de leden voor de BoR, die vervolgens de BoD-leden kiest. Deze gekozen organen en het Executive Management Team zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ondernemingsbestuur van Arla. De volgende verkiezingsperiode staat gepland in het voorjaar van 2022*.



* De verkiezingen van 2021 werden uitgesteld naar 2022 vanwege Covid-19.

BESTUURSKADER / VERVOLG

COÖPERATIEF BESTUUR



De twee belangrijkste organen voor de vertegenwoordiging van melkveehouders en de besluitvorming bij Arla zijn de 20 leden tellende Board of Directors (BoD) en de 187 leden tellende Board of Representatives (BoR). Hun belangrijkste taken zijn het ontwikkelen van het eigendomsfundament, het bewaken van de coöperatieve democratie, het creëren van draagvlak voor besluiten en het ontwikkelen van competenties op het gebied van leiderschap onder melkveehouders, en het vaststellen van de algehele strategische koers van Arla.

Melkveehouders

In 2021 waren 8.956 melkveehouders in Zweden, Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en Luxemburg mede-eigenaar

van Arla. Binnen de coöperatie hebben alle leden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Vorig jaar telde de coöperatie 9.406 coöperatieleden. De daling van het aantal melkvee-houders is deels het gevolg van melkvee-houders die gestopt zijn met de productie van melk of die hun bedrijf hebben overgedragen aan een ander lid, en in mindere mate het gevolg van melkvee-houders die zich terugtrekken om aan een ander zuivelbedrijf te leveren. Deze daling is in lijn met de trend die we al een aantal jaren zien in de hele zuivelsector.

District Councils

Elk jaar komen de coöperatieleden in hun respectieve landen bijeen voor een lokale jaarvergadering om hun democratische invloed op de besluitvorming van Arla te waarborgen. De leden van het district kiezen leden om hun district te vertegenwoordigen in de BoR.

Board of Representatives

De BoR is het hoogste besluitvormingsorgaan van onze coöperatie en bestaat uit 187 leden: 175 coöperatieleden en 12 werknemersvertegenwoordigers. De vertegenwoordigers van de melkvee-houders worden om de twee jaar verkozen. De volgende verkiezingen staan gepland voor 2022*. De BoR neemt besluiten, onder meer over de jaarlijkse winstbestemming, en kiest de BoD. De BoR komt minstens twee keer per jaar bijeen.

Board of Directors

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

de Executive Board. Bovendien behartigt de BoD de belangen van andere belanghebbenden in het bedrijf, zoals kredietverstrekkers, beleggers in obligaties en soortgelijke instrumenten en werknemers. De BoD bestaat uit vijftien gekozen melkvee-houders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. De samenstelling van de gekozen leden van de BoD weerspiegelt Arla's eigendomsstructuur in de zeven landen.

Area Councils

Arla heeft vier Area Councils: subcommissies van de BoD bestaande uit leden van de BoD en de BoR. De Area Councils zijn gevestigd in de vier democratische gebieden: Zweden, Denemarken, Midden-Europa en het Verenigd Koninkrijk. Ze zorgen voor zaken die van bijzonder belang zijn voor de melkvee-houders in de geografische gebieden.

*De verkiezingen van 2021 werden uitgesteld naar 2022 vanwege Covid-19.

ONDERNEMINGS-BESTUUR



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

Executive Board

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

de Executive Vice President van ons Europese segment.

Executive Management Team

Het Executive Management Team (EMT) wordt benoemd door de Executive Board. Het EMT is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsactiviteiten van Arla, het voorbereiden van strategieën en het plannen van de toekomstige bedrijfsstructuur. Het EMT bestaat uit de Executive Board, plus vijf functioneel experts en een commercieel directeur. De functioneel experts bestrijken de managementgebieden Finance, IT & Legal (CFO), Marketing en innovatie (CMO),

Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie, Human resources (CHRO) en Toeleveringsketen (CSO), en de commercieel directeur is verantwoordelijk voor ons commerciële segment International. De leden van het EMT houden elkaar op de hoogte van alle belangrijke ontwikkelingen op hun werkterrein en stemmen alle transversale maatregelen op elkaar af.

Medewerkers

Arla heeft wereldwijd 20.617 voltijdequivalenten (fte) in dienst, tegen 20.020 vorig jaar. Onze medewerkers worden vertegenwoordigd door drie verkozen leden in de BoD en twaalf leden in de BoR.

BOARD OF DIRECTORS



De BoD beschikt over een schat aan kennis en bestaat uit vijftien gekozen melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. In 2021 namen twee Zweedse BoD-leden, Heléne Gunnarson en Jan Erik Hansson, ontslag en droegen het stokje over aan Marita Wolf en Gustav Kämpe, ook uit Zweden. Manfred Graff werd gekozen tot opvolger van Heléne Gunnarson als vice-voorzitter.

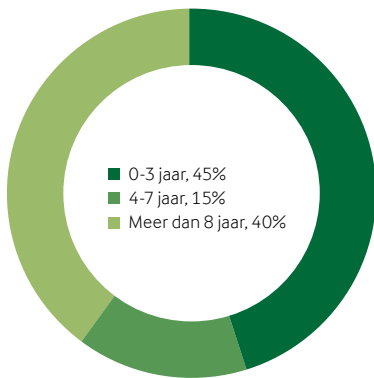
Van links naar rechts, vanaf de eerste rij: Walter Lausen, Steen Nørgaard Madsen, Manfred Graff, Jan Toft Nørgaard, Florence Rollet, Nana Bule, Marcel Goffinet, Inger-Lise Sjöström, Jonas Carlgren, Harry Shaw, Simon Simonsen, Jørn Kjær Madsen, Bjørn Jepsen, Johnny Rusell, René Lund Hansen, Ib Bjerglund Nielsen, Marita Wolf, Gustav Kämpe, Arthur Fearnall, Håkan Gillström

BOARD OF DIRECTORS / VERVOLG

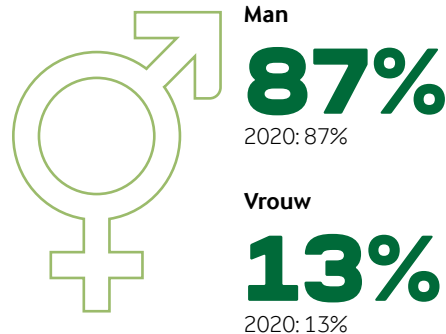
COMPETENTIES EN DIVERSITEIT VAN DE BOD

Ondanks hun grotendeels vergelijkbare achtergrond in landbouw en zuivel, zijn onze BoD-leden uitgerust met een breed scala aan vaardigheden en expertise, waardoor ze wereldwijd een eersteklas bestuur kunnen voeren. De competenties van de Board worden om het jaar geëvalueerd tijdens een transparant proces dat door de BoR is goedgekeurd. Op basis van de resultaten van de beoordeling kunnen bestuursleden zich inschrijven voor verschillende trainingen om hun vaardigheden te ontwikkelen.

Ambtstermijn



Geslacht



Biografieën van leden

Jan Toft Nørgaard (1960) 🇩🇰

Lid sinds: 1998

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Board of Directors, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie

Externe functies: Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening 2009

Manfred Graff (1959) 🇩🇪

Lid sinds: 2012

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Vice-voorzitter van de Board of Directors, Voorzitter van Arla's Area Council Midden-Europa, het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, en de Remuneratiecommissie

Externe functies: Lid van de raad van bestuur van de Duitse Milch NRW 2007, lid van de raad van bestuur van de Duitse Federatie van Coöperaties 2015

Nana Bule (1978) 🇩🇰

Lid sinds: 2019

Beroep: CEO van Microsoft Denemarken en IJsland
Externe functies: Bestuurslid van Energinet 2018, bestuurslid van de Federatie van de Deense industrie 2019

Jonas Carlgren (1968) 🇸🇪

Lid sinds: 2011

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Global Appeals-commissie, Remuneratiecommissie

Externe functies: Voorzitter van de Board van de Zweedse Zuivelvereniging 2019, Bestuurslid van de Zweedse Farmers' Foundation for Agricultural Research 2016, Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN

Arthur Fearnall (1963) 🇬🇧

Lid sinds: 2018

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Area Council van Arla in het Verenigd Koninkrijk, Global Appeals-commissie

Håkan Gillström (1953) 🇸🇪

Lid sinds: 2015

Beroep: Zuivelfabriekmedewerker

Externe functies: Lid van de Zweedse arbeidersvakbond

Marcel Goffinet (1988) 🇧🇪

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Werkgroep ter voorbereiding (Preparatory Working Group) van de Global Appeals-commissie

Externe functies: Bestuursvoorzitter van Agra Ost Agriculture Research, gemeenteraadslid van St. Vith, lid van de landbouworganisatie Bauernbund

BOARD OF DIRECTORS / VERVOLG

René Lund Hansen (1967) 

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Externe functies: Lid van de afdeling vee en het Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2019, Bestuurslid van Agri Nord 2012

Gustav Kämpe (1977) 

(BoD) lid sinds: 2021

Beroep: Melkveehouder

Externe functies: Vicevoorzitter van Växa, bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging

Harry Shaw (1952) 

Lid sinds: 2013

Beroep: Despatch operator

Externe functies: Lid van de Britse arbeidersvakbond

Simon Simonsen (1970) 

Lid sinds: 2017

Beroep: Melkveehouder, Taxatieadviseur DLR Kredit A/S

Interne functies: Remuneratiecommissie

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

Inger-Lise Sjöström (1973) 

Lid sinds: 2017

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van Arla's Area Council Zweden en het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité

Externe functies: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging 2017

Bjørn Jepsen (1963) 

Lid sinds: 2011

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Wereldwijd Biocomité (Organic Committee)

Externe functies: Lid van de afdeling vee van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2009, Bestuurslid van het Deense Veeheffingsfonds 2009, Bestuurslid van het Deense Melkheffingsfonds 2019, vicevoorzitter van Skjern Bank 2012, Vicevoorzitter van het Deense Productschap Zuivel 2019

Walter Lausen (1959) 

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Wereldwijd Biocomité

Jørn Kjær Madsen (1967) 

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Global Appeals-commissie

Externe functies: Bestuurslid van Andelssmør A.M.B.A 2020, Bestuurslid van GLS-a 2018

Ib Bjerglund Nielsen (1968) 

Lid sinds: 2013

Beroep: Medewerker zuivelproductie

Externe functies: Lid van de Deense arbeidersvakbond

Florence Rollet (1966) 

Lid sinds: 2019

Beroep: Senior adviseur van Luxury Tech Funds

Steen Nørgaard Madsen (1956) 

Lid sinds: 2005

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van Arla's Area Council Zweden en het Onderwijs- en Ontwikkelingscomité

Externe functies: Vicevoorzitter van het Arbeidsongeschiktheidsfonds Bestuur van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2014, Voorzitter van de stuurgroep Agro Food Park 2016, Voorzitter van het Deense Melkheffingsfonds 2012, Voorzitter van het Deense Productschap Zuivel 2012

Johnnie Russell (1950) 

Lid sinds: 2012

Beroep: Melkveehouder, registeraccountant

Interne functies: Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie

Externe functies: Bestuursvoorzitter van het pensioenfonds van ING Bank in het Verenigd Koninkrijk en twee andere entiteiten

Marita Wolf (1959) 

(BoD) lid sinds: 2021

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de biologische commissie, Zweden

Externe functies: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging, onderdeel van de districtsrechtbank van Linköpings Tingsrätt

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM



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

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM / VERVOLG

Het Executive Management Team (EMT) bestaat uit de CEO, vier functioneel experts, één commercieel directeur voor de Europese en één voor de internationale commerciële segmenten. Het EMT is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering van Arla en de ontwikkeling van de groepsstrategieën.

David Boulanger (1970) 

CSO, Executive Vice President Supply Chain

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

Simon Stevens (1965) 

Executive Vice President, International

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

Daarnaast is Simon:

- Lid van de raad van bestuur van Mengniu

Torben Dahl Nyholm (1981) 

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

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

Peder Tuborgh (1963) 

CEO, lid van de Executive Board, Hoofd melk en Handel, CEO van Arla Foods Ingredients

Peder werkt al 34 jaar bij Arla, voorheen onder de naam MD Foods, en heeft diverse leidinggevende en bestuursfuncties bekleed, waaronder Marketing Director, Divisional Director en Executive Group Director. Hij heeft tijdens zijn jarenlange carrière bij Arla in Duitsland, Saoedi-Arabië en Denemarken gewerkt. Peder heeft een masterdiploma in economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Odense.

Daarnaast is Peder:

- Lid van het Global Dairy Platform

Peter Giørtz-Carlsen (1973) 

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

Peter is in 2003 als Vice President Corporate Strategy in dienst gekomen bij Arla en had al verschillende leidinggevende functies bekleed, waaronder Executive Vice President Consumer voor DK en VK, voordat hij in 2016 Executive Vice President voor Europa werd. Hij heeft een masterdiploma in bedrijfskunde, organisatie en management van de universiteit van Aarhus School of Business and Social Sciences.

Daarnaast is Peter:

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

Ola Arvidsson (1968) 

CHRO, Executive Vice President HR

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

Daarnaast is Ola:

- Lid van de raad van bestuur van AP Pension
- Centraal bestuurslid van de Confederatie van de Deense Industrie

Hanne Søndergaard (1965) 

CASO, Executive Vice President, Landbouw, Duurzaamheid & Communicatie

Hanne werkt al 33 jaar bij Arla, eerst bij MD Foods en vervolgens in het Verenigd Koninkrijk, waar ze een leidende rol had in het ontwikkelen van de bedrijfsactiviteiten van Arla UK. Ze werd Vice-CEO van Arla UK voordat ze in 2010 overstapte naar een wereldwijde marketingrol als Senior Vice President Merken en Categorieën. In 2016 werd ze CMO en Executive Vice President en trad ze toe tot het Executive Management Team van Arla. In januari 2021 werd Hanne benoemd tot Executive Vice President Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie. Ze studeerde bedrijfskunde aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus en aan Harvard Business School.

Daarnaast is Hanne:

- Lid van het bestuur van Arla Fonden, van de Technische Universiteit van Denemarken en van de Deense Stichting Klimaatbos (Klimaskovfonden), opgericht door het ministerie van Milieu van Denemarken

MANAGEMENTVERGOEDING

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

Beloningsbeleid

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

Onze beloningspraktijken

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

hoger management zijn in dienst op basis van internationale normen, waaronder een adequaat niet-concurrentiebeding en beperkingen op het gebied van vertrouwelijkheid en loyaliteit.

Onze prestatie maatstaven

Board of Directors (BoD)

De beloning van de BoD bestaat uit een vaste vergoeding die niet op prestaties is gebaseerd. Wij geloven dat dit ervoor zorgt dat de Board zich in de eerste plaats richt op de langetermijnbelangen van de coöperatie. Naast een minimale reis- en dagvergoeding ontvangen zij geen extra vergoeding voor het bijwonen van vergaderingen of commissiewerkzaamheden. De vergoeding van de Board of Directors wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast, en goedgekeurd door de BoR. De meest recente aanpassing was in 2019. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 113.

Executive Board en Executive Management Team (EMT)

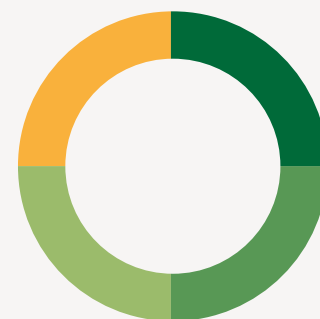
De beloningselementen en het beloningsbeleid voor de Executive Board en het Executive Management Team (samen: de directie) zijn identiek. De aan de Executive Board betaalde vergoeding wordt jaarlijks beoordeeld door de BoD op basis van aanbevelingen van de Remuneratiecommissie. De vergoeding van het EMT wordt vastgesteld door de CEO. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 113.

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

De hoogte van de vaste vergoeding wordt bepaald op basis van de ervaring, bijdrage en functie van de desbetreffende persoon; de variabele vergoeding

is een weerspiegeling van de prestaties ten opzichte van de jaarlijkse bedrijfsdoelstellingen. Het variabele beloningsgedeelte bestaat uit een jaarlijks short-term incentive plan (STI) en een long-term incentive plan (LTI). Het STI bestaat voor alle directieleden uit dezelfde elementen. De belangrijkste componenten van het LTI zijn de volumegroei van de strategische merken en de prestaties van de groep ten opzichte van een groep vergelijkende ondernemingen (zie grafieken).

KORTETERMIJNELEMENTEN*



■ Calcium/Fund our Future ■ Leiderschap
■ Winst ■ Volumegroei strategische merken

LANGETERMIJNELEMENTEN*



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

* De verhouding tussen de elementen die hier worden weergegeven is slechts illustratief, omdat de zwaarte van de elementen per EMT-lid verschilt.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Bij Arla zijn we ervan overtuigd dat diversiteit en inclusie essentieel zijn voor het welzijn van onze collega's en het succes van ons bedrijf, omdat we weten dat we met een divers en inclusief personeelsbestand beter kunnen innoveren, meer betrokkenheid creëren en betere bedrijfsresultaten behalen. We hanteren een ruime definitie waarbij we zowel kijken naar gender, nationaliteit, generatie, als etniciteit, diversiteit in denken en waarden en inclusie.

Onze strategie

Om te zorgen voor een sterker leiderschap in de lijnorganisatie en iedereen mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen, streven we naar diverse en inclusieve teams. Alle collega's, ongeacht achtergrond, cultuur, godsdienst, geslacht enz. moeten het gevoel hebben dat ze helemaal zichzelf kunnen zijn op het werk en mee mogen praten bij Arla. In 2022 introduceren we onze nieuwe Diversity & Inclusion-strategie als aanvulling op onze Groepsstrategie, Future26. Met onze strategie geven we invulling aan onze herziene ambitie richting 2026, nieuwe wereldwijde doelstellingen en hoe we daarmee werken en ze bereiken.

Ontwikkeling van mensen

We bouwen ons aanbod verder uit met gerichte trainingsprogramma's voor senior leidinggevers, people managers en andere collega's over D&I-bewustzijn, onbewuste vooroordelen en dergelijke om een inclusieve cultuur op te bouwen en te behouden.

Werving & Selectie

Wervingsmanagers en 'talent acquisition partners' houden zich aan de systemen, structuren en processen zoals omschreven in ons wereldwijde wervingsbeleid om de beste kandidaat te selecteren op basis van verdienste. Al onze leidinggevers moeten worden geworven uit een diverse groep kandidaten. De talent acquisition partners

ondersteunen een eerlijk en onbevooroordeeld wervingsproces en zorgen ervoor dat het wervingsproces en -beleid worden nageleefd.

Eerlijke beloning

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

Talentprogramma's

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

Bouwen en ondersteunen van onze interne D&I-gemeenschap

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

rolmodellen. In 2021 hebben we het netwerk nieuw leven ingeblazen en in 2022 en daarna zullen we het netwerk verder ondersteunen en uitbreiden.

Monitoren

We zetten ons in om regelmatig verslag uit te brengen aan ons Executive Management Team en aan externe belanghebbenden over onze vorderingen met onze ambities en langetermijndoelstellingen voor diversiteit en inclusie.

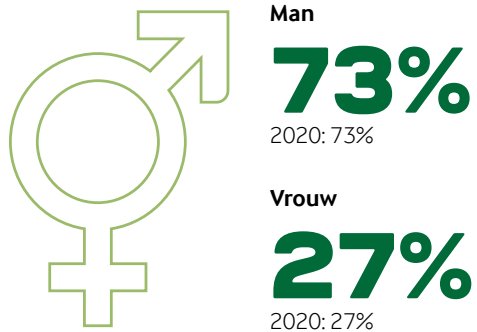
“ Alle collega's, ongeacht hun achtergrond, moeten het gevoel hebben dat ze helemaal zichzelf kunnen zijn op het werk en mee mogen praten bij Arla. ”



DIVERSITEIT EN INCLUSIE / VERVOLG

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

Verdeling van mannen en vrouwen*



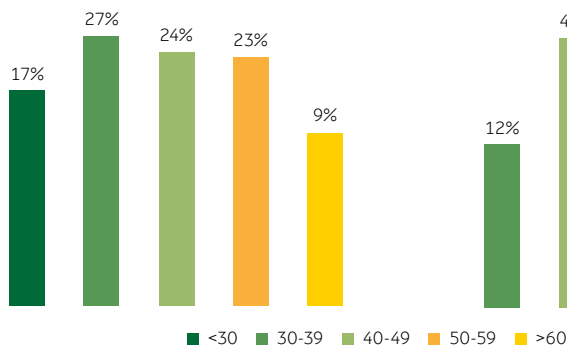
* Dit is de man/vrouw-verhouding in het totale personeelsbestand. Man/vrouw-verhouding in de groep operationele medewerkers: vrouw: 18%; mannelijk: 82%; en in de groep kantoormedewerkers: vrouw: 41%; mannelijk: 59%.

Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies

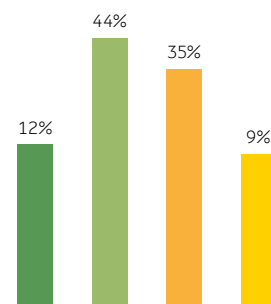
	Man		Vrouw	
	2021	2020	2021	2020
EMT	86%	86%	14%	14%
BoD**	80%	80%	20%	20%
BoR	86%	84%	14%	16%
Niveau directeur+	73%	74%	27%	26%

** Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (20), inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs. Man/vrouw-verhouding onder de verkozen leden is 13% vrouw, 87% man.

Verdeling volgens leeftijd



Verdeling naar leeftijd op het niveau van directeur of hoger



Diversiteit binnen teams, leeftijd*

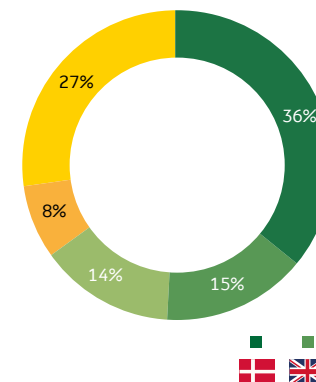


* Percentage teams met leden uit ten minste twee leeftijdscategorieën.

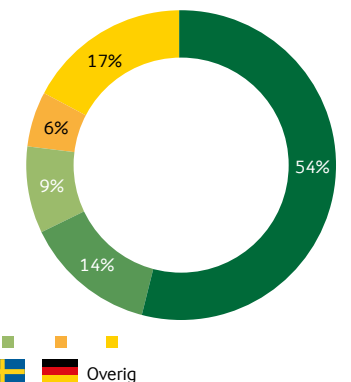
Totaal aantal nationaliteiten



Verdeling naar nationaliteit



Verdeling naar nationaliteit op het niveau van directeur of hoger



Diversiteit binnen teams, nationaliteit*



Nationaliteiten binnen het EMT



* Percentage teams met leden uit ten minste twee nationaliteiten.



Risicobeheer

Risico-overzicht

Onze werkzaamheden op het gebied van controles en conformiteit

Verantwoord fiscaal beheer

Inhoud



RISICOBEBEHEER EN COMPLIANCE- MANAGEMENT

RISICOBEBEHEER

Als coöperatie met eigendom in verschillende landen en wereldwijde activiteiten wordt Arla geconfronteerd met meerdere risico's en onzekerheden die een bedreiging vormen voor ons vermogen om onze melkveehouders een concurrerende melkprijs te betalen en de ambities van onze nieuwe strategie, Future26, waar te maken. Onze koers voor 2021, met een toenemende vraag van consumenten naar duurzaam geproduceerde zuivelproducten en nieuwe klimaatgerelateerde regelgeving en eisen, illustreert waarom een sterk risicobeheer en compliancemanagement belangrijk zijn.

Risicobeheer

Het risicobeheer en compliancemanagement van Arla is gericht op het effectief identificeren, beoordelen en verminderen van risico's en onzekerheden, het beperken van nadelige interne en externe gevolgen, het benutten van zakelijke kansen om waardecreatie te maximaliseren, en het waarborgen van een bedrijfsvoering die aan wet- en regelgeving voldoet. We richten ons op externe risico's die een bedreiging vormen voor de verwezenlijking van onze strategie en we pakken ook risico's aan binnen de bedrijfsprocessen van Arla.

De Board of Directors is verantwoordelijk voor het toezicht op risico's en voor het handhaven van een robuust risicobeheer en compliancemanagement en een intern controlesysteem. De BoD onderkent het belang van het vaststellen en actief monitoren van de meest hardnekkige risico's, alsmede langetermijntrends en uitdagingen waarmee de Groep te maken krijgt.

De belangrijkste risico's worden regelmatig bekeken en geëvalueerd door het Executive Management Team en de Board of Directors. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de beoordeling van de effectiviteit van het risicobeheer en compliancemanagement en de interne controleprocessen gedurende het hele jaar. Over het algemeen worden onze risico- en conformiteitsactiviteiten elk kwartaal gemonitord en besproken door het Executive Management Team en jaarlijks door de BoD. In 2021 bespreekt de BoD in het kader van de ontwikkeling van de Future26 strategie de kansen en risico's rondom de veranderingen in het consumentengedrag, de impact van de milieu- en klimaatregelgeving van de EU, en het ontwrichtende tempo van technologische veranderingen, zoals e-commerce.

Risico-identificatie

Wij stellen risico's vast aan de hand van verschillende methoden, waaronder het volgen van ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, het onderzoeken van meldingen van vermeend wangedrag, conformiteitstraining, interne conformiteitscontroles, het in kaart brengen van procesrisico's, en due diligence-onderzoeken op het gebied van MVO.

Belangrijkste veranderingen in Arla's risicopositie in 2021

- Belangrijke wereldwijde trends zetten zich grotendeels voort vanaf 2020, met versnelde onzekerheid rond het economisch landschap.
- Ontwrichtend tempo van verandering in consumententrends versnelde als gevolg van Covid-19. In onze nieuwe Future26-strategie spelen we op die uitdaging in door te bepalen hoe wij onze groeiplatforms gaan vormgeven.
- De kans dat de EU strengere milieuregels uitvaardigt, is toegenomen. Dit risico maakt ook deel uit van onze nieuwe strategie, Future26, en is opgenomen in de pijler 'Koploper duurzame zuivel'.
- Het risico op cybercriminaliteit nam in 2021 toe, waardoor het een hoge prioriteit had bij Arla.

 [Ga voor meer informatie over Future26 naar pagina 11.](#)

SOORTEN RISICO'S

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

Groot: Langdurige aantasting van de marktpositie en/of nationale media-aandacht met als gevolg schade aan merken of imago en/of een financieel verlies van 10-50 EUR mln.

Kritiek: Blijvende vermindering van de merkwaarde en/of uitgebreide internationale media-aandacht die het imago van Arla schaadt en/of een financieel verlies van meer dan EUR 50 mln.

RISICO-OVERZICHT - KRITIEKE RISICO'S



Consumententrends

Impact

De voortdurende verandering van consumentenvoorkeuren is kenmerkend voor de FMCG-sector, maar het hoge tempo en de volatiliteit van deze trends hebben een aanzienlijke impact op onze verkoopcijfers. Op dit moment zijn er twee belangrijke trends die bepalend zijn voor de sector: consumenten dringen aan op duurzamere producten, en zij doen steeds vaker online boodschappen.

Mitigerende maatregelen

Wij volgen de consumententrends op de voet, van winkelgewoonten tot smaakvoorkeuren, en spelen daar waar mogelijk op in. Als onderdeel van onze nieuwe Future26-strategie ontwikkelen we duurzamere verpakkingen en producten en werken we aan het aanzienlijk verminderen van onze voedselverspilling. Om in te spelen op het groeiende kanaal van online boodschappen, hebben we in 2021 onze partnerschappen in het supermarktkanaal verder uitgebreid en hebben we geïnvesteerd in mensen en technologie.



Klimaatgerelateerde regelgeving

Impact

Als agrarisch bedrijf wordt Arla vanuit verschillende invalshoeken beïnvloed door het klimaat. Veranderende weerspatronen en toekomstige regelgeving en beleid om de klimaatverandering te beperken, hebben beide een aanzienlijke impact op onze melkvolumes en/of onze winstgevendheid. Met name de klimaat en de “van boer tot bord-strategie” van de EU leiden mogelijk tot vereisten voor emissiereductie. Daar kunnen wij alleen aan voldoen door volumes te verminderen of aanzienlijke kosten te maken als bedrijf, of op te leggen aan onze melkveehouders.

Mitigerende maatregelen

Wij volgen de uitvoering van de klimaat- en de “van boer tot bord-strategie” van de EU nauwlettend en dragen bij met inzichten voor een constructieve beleidsvorming. Vooruitlopend op de komende regelgeving voor emissiereductie introduceerden we in onze nieuwe Future26-strategie ambitieuze klimaatdoelstellingen om onze CO2-voetafdruk in de waardeketen aanzienlijk te verlagen. Om deze doelstellingen te bereiken, werken we nauw samen met onze melkveehouders, die in 2021 gedetailleerde actieplannen ontvingen voor emissiereductie op basis van hun huidige prestaties die zijn gemeten door ons Klimaatcheck-programma.



informatiebeveiliging en cyberaanvallen

Impact

We zien een groeiende trend in criminaliteit die zich richt op productiebedrijven, en een sterke toename van aanvallen op onze zakenpartners, waardoor het risico op een grote cyberaanval hoog blijft. Een dergelijke aanval brengt mogelijk schade toe aan onze mogelijkheden voor de productie, levering en verkoop van onze producten wanneer kritieke ondersteunende systemen worden verstoord.

Mitigerende maatregelen

In 2021 verbeterden wij onze processen om kwetsbaarheden in IT-beveiliging te beperken en implementeerden wij een breed raamwerk van geïntegreerde instrumenten, waardoor wij beter in staat zijn bedreigingen te herkennen en erop te reageren. We zagen ook een aanzienlijke verbetering in het gedrag van medewerkers tijdens simulaties en trainingen op het gebied van cybersecurity-bewustzijn.

RISICO-OVERZICHT - GROTE RISICO'S



Wereldwijde politieke en economische volatiliteit

Impact

In de afgelopen jaren was het wereldwijde economische en politieke landschap behoorlijk instabiel, waarbij Covid-19 de algemene volatiliteit aanzienlijk heeft verhoogd. Als internationaal bedrijf heeft Arla te maken met deze trends en gebeurtenissen omdat ze een effect hebben op de vraag naar zuivel, internationale handelsbetrekkingen, het verkeer van goederen en diensten en ernstige gevolgen hebben voor de wisselkoersen en grondstofprijzen. In 2021 zorgden de economische gevolgen van Covid-19 voor nog meer onzekerheid, en de ongekennde inflatie die deels het gevolg is van de snelle economische opleving, stelde onze marges op de proef en legde druk op onze coöperatieleden. Arbeidstekorten en andere verstoringen in de toeleveringsketen, en de schommelingen in de vraag tussen retail en toeleveringsketen vormden dit jaar ook uitdagingen voor Arla. Deze onrust duurt waarschijnlijk ook in 2022 voort.

Mitigerende maatregelen

Met Arla's brede internationale voetafdruk en flexibele toeleveringsketen zijn we er klaar voor om de wereldwijde politieke en economische volatiliteit het hoofd te bieden. Om met name de gevolgen van Covid-19 het hoofd te bieden, werkte een speciaal crisismanagementteam gedurende heel 2021 met verschillende planningscenario's. Dit stelde ons ook in staat om ons snel aan te passen toen de inflatie toesloeg. Vanuit het perspectief van de toeleveringsketen was een nauwkeurige prognose van cruciaal belang. Wat de nutsvoorzieningen en de ingrediënten betreft, maken afdekkingsinstrumenten deel uit van de planning om de inflatie op te vangen.



Kwaliteits-, gezondheids- en veiligheidsrisico's

Impact

We hebben een complexe en lange waardeketen, met duizenden medewerkers die een grote verscheidenheid aan producten produceren. Ervoor zorgen dat onze producten veilig zijn om te consumeren en op de juiste manier zijn geëtiketteerd, en onze werknemers veilig en gezond houden, zijn essentieel voor het succes van Arla. Grote problemen met de productkwaliteit en/of de voedselveiligheid leiden mogelijk tot een verlies van de merkreputatie en een verminderd vertrouwen in onze producten. Bovendien kan afwaardering van producten leiden tot financiële verliezen. In de afgelopen twee jaar vormde de pandemie een risico voor de gezondheid van onze medewerkers. Daarnaast leidde het toegenomen ziekteverzuim of de noodzaak tot isoleren tot problemen bij de levering van producten.

Mitigerende maatregelen

Voedselveiligheid en conformiteit van de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften zijn een topprioriteit in onze toeleveringsketen en commerciële activiteiten. Wij werken voortdurend aan de verbetering van onze programma's voor kwaliteits- en voedselveiligheidsbeheer, die vanuit een centrale QEHS-afdeling worden aangestuurd. In 2021 richtten we ons op de verdere implementatie van de Arla QEHS-handleiding en de verplichte voedselveiligheidsnormen, en op het verkrijgen van certificering voor voedselveiligheid van een onafhankelijke instantie. Met betrekking tot Covid-19 hebben we in alle kantoren en productielocaties risicobeoordelingen uitgevoerd en passende maatregelen genomen, waaronder afstand houden, vaker schoonmaken, thuiswerken, reisbeperking, enz. om verspreiding van het virus tegen te gaan.

ONZE UITVOERING VAN CONTROLES EN CONFORMITEIT

Een bedrijf dat voldoet aan de voorschriften en fraude voorkomt, is een belangrijke bedrijfsprioriteit voor Arla. We zetten ons in om integer te handelen, respectvol te zijn op een transparante manier, in overeenstemming met de principes van onze Gedragscode. We erkennen dat onze reputatie en ons succes afhankelijk zijn van het gedrag van onze medewerkers, en daarom pakken we overtredingen van de Gedragscode serieus aan.



Beleidskader

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

In 2021 publiceerden we ons Klachtenbeleid, als geïntegreerd onderdeel van onze nieuwe klokkenluiderssysteem. Het systeem is bijgewerkt en vereenvoudigd naar aanleiding van de nieuwe EU-richtlijn betreffende de bescherming van mensen die inbreuken op het Unierecht melden. Zorgen kunnen nu worden geuit door melding aan de betrokken managers of via het klokkenluiderssysteem, onder strikte toepassing van vertrouwelijkheid en vrijwaring van represailles tegen degene die schendingen meldt.

Om te voldoen aan de nieuwe Deense regelgeving met betrekking tot bedrijfsrapportage, hebben we beleid ontwikkeld voor gegevensethiek, waarbij verschillende belanghebbenden uit het hele bedrijf betrokken zijn. Het beleid is gericht

op het vaststellen van een hoge standaard voor gegevensethiek waaraan Arla zich wil houden, en om onze toewijding aan een verantwoord gebruik van gegevens te benadrukken. Volgens het beleid passen wij, wanneer wij besluiten gegevens te gebruiken als onderdeel van onze activiteiten, de leidende beginselen voor gegevensethiek toe, met de nadruk op: (a) menselijke waardigheid, (b) verantwoordelijkheid, (c) gelijkheid en eerlijkheid en (d) vooruitstrevendheid. Het beleid wordt in 2022 gepubliceerd met een bewustmakingscampagne en training van de betrokken medewerkers.



Interne controles

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

In 2021 boekten we vooruitgang met ons kader voor interne controle en het monitoren van onze procedures om nalatigheid en wangedrag in de bedrijfsprocessen te voorkomen. In 2022 breiden we onze controleomgeving en rapportage uit met klimaatgerelateerde financiële toelichtingen in lijn met onze strategische focus op duurzaamheid en nieuwe externe rapportagevereisten.



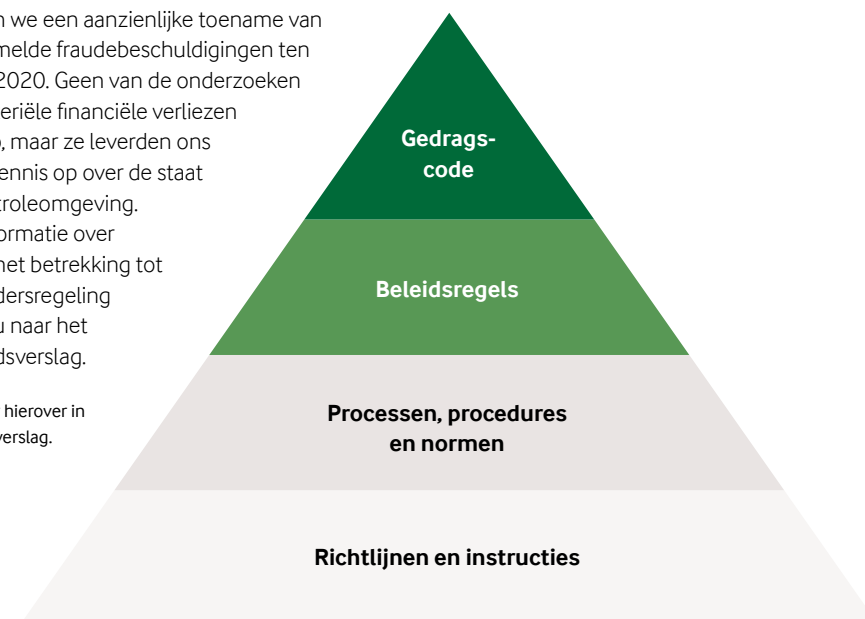
Onderzoeken

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

In 2021 zagen we een aanzienlijke toename van het aantal gemelde fraudebeschuldigingen ten opzichte van 2020. Geen van de onderzoeken leidde tot materiële financiële verliezen voor de Groep, maar ze leverden ons waardevolle kennis op over de staat van onze controleomgeving. Voor meer informatie over rapportages met betrekking tot de klokkenluidersregeling verwijzen wij u naar het duurzaamheidsverslag.



Lees meer hierover in ons MVO-verslag.



Lees meer over onze gedragscode op onze bedrijfswebsite.

VERANTWOORDELIJKE EN TRANSPARANTE FISCALE PRAKTIJKEN

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

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

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

Onze fiscale grondbeginselen

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

- Arla streeft ernaar het juiste en passende bedrag aan belastingen te rapporteren op basis waarvan waarde wordt gecreëerd.
- Arla verplicht zich ertoe om de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en te zorgen voor naleving van wettelijke voorschriften in alle rechtsgebieden waarin het bedrijf actief is.
- Arla maakt geen gebruik van belastingparadijzen om de belastingverplichtingen van de groep te verlagen.

- Arla stelt geen belastingstructuren op die gericht zijn op belastingontwijking, geen commerciële inhoud hebben en niet voldoen aan de geest van de wet.
- Arla is transparant over haar fiscale beleid en fiscale positie.
- Bekendmakingen vinden plaats in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving en verslaggevingsregels, zoals de internationale standaarden voor financiële verslaggeving (IFRS).
- Arla bouwt voort op goede relaties met de belastingautoriteiten en vertrouwt erop dat transparantie, samenwerking en een proactieve houding de omvang van geschillen tot een minimum beperken.

Om altijd aan onze belangrijkste fiscale grondbeginselen te voldoen, is onze wereldwijde belastingafdeling zo georganiseerd dat wij over het juiste beleid, mensen, belastingcontroles en procedures beschikken voor een goed fiscaal bestuur.

Coöperatieve belasting en vennootschapsbelasting

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

Arla heeft wereldwijd een aantal dochterondernemingen. Onze dochterondernemingen zijn voorna-

melijk (besloten) vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (BV's) die zijn onderworpen aan reguliere vennootschapsbelasting.

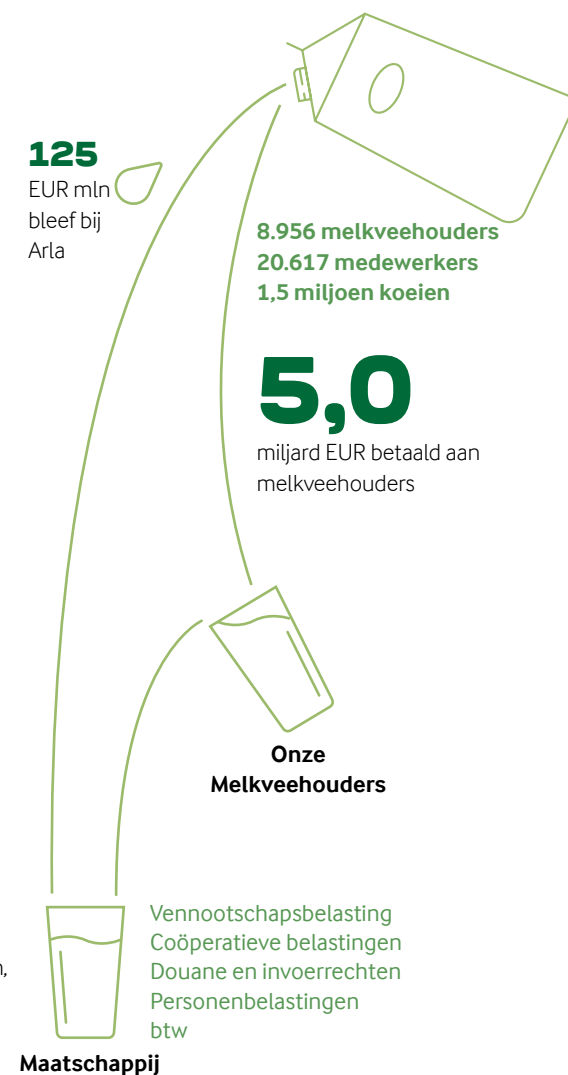
Transacties tussen Arla-bedrijven worden bepaald en gedocumenteerd in overeenstemming met de richtlijnen voor verrekenprijzen van de OESO, om te waarborgen dat we onder marktvoorwaarden werken.

Waarde creëren

In 2021 genereerde Arla een totale waarde van ongeveer EUR 5,6 miljard* uit de geleverde melk. De melkproductie van onze melkveehouders genereerde EUR 5,0 miljard aan melkbetalingen, terwijl andere melkveehouders EUR 461 miljoen aan melkbetalingen ontvingen, zodat er EUR 125 miljoen bij Arla achterbleef. Daardoor wordt het grootste deel van de belastingen betaald op bedrijfsniveau, met inachtneming van de lokale belastingregels.

Bovendien vloeit de waarde die door onze activiteiten wordt gegenereerd terug in de samenleving via diverse soorten belastingbetalingen, zowel directe als indirecte belastingen die door de Arla-groep worden gedragen of geïnd.

Het is onze ambitie om de transparantie en rapportage over onze totale belastingbijdragen in de landen en samenlevingen waar we actief zijn voortdurend te vergroten, en in dit verband de EU-richtlijn betreffende de openbare verslaggeving per land uiterlijk in 2024 te implementeren.





Primaire overzichten

Toelichting

Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board

Verklaring van de onafhankelijk accountant

Inhoud



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



INHOUDSOPGAVE

PRIMAIRE OVERZICHTEN

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

TOELICHTING

73	Algemene toelichting
74	Omzet en kosten
74	1.1 Omzet
76	1.2 Bedrijfskosten
78	1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten
79	1.4 Key Performance Indicators
80	Netto werkkapitaal
80	2.1 Netto werkkapitaal, overige vorderingen en kortlopende verplichtingen
83	Ingezet kapitaal
83	3.1 Immateriële activa en goodwill
86	3.2 Materiële vaste activa
89	3.3 Deelnemingen en joint ventures

91	Financiering
91	4.1 4.3 Financiële risico's
98	4.2 Financiële posten
99	4.3 Netto rentedragende schuld
104	4.4 Derivaten
105	4.5 Financiële instrumenten
106	4.6 Verkoop- en terugkoopovereenkomsten
107	4.7 Pensioenverplichtingen
111	Overige
111	5.1 Belastingen
112	5.2 Voorzieningen
113	5.3 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives
113	5.4 Beloning van het management en transacties met verbonden partijen
113	5.5 Contractuele verplichtingen, voorwaardelijke activa en passiva
113	5.6 Gebeurtenissen na balansdatum
114	5.7 Algemene grondslagen voor de financiële verslaggeving
115	5.8 Organogram

RAPPORTEN

117	Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board
118	Verklaring van de onafhankelijk accountant

RESULTATENREKENING

(in EUR mln)	Noot	2021	2020	Ontwikkeling in %
Omzet	1.1	11.202	10.644	5
Productiekosten	1.2	-8.822	-8.301	6
Brutowinst		2.380	2.343	2
Verkoop- en distributiekosten	1.2	-1.573	-1.483	6
Administratieve kosten	1.2	-427	-439	-3
Overige bedrijfsopbrengsten	1.3	110	61	80
Overige bedrijfskosten	1.3	-75	-52	44
Aandeel in de resultaten na belastingen van joint ventures en deelnemingen	3.3	53	28	89
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		468	458	2
<i>Specificatie:</i>				
<i>EBITDA</i>		948	909	4
<i>Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen</i>	1.2	-480	-451	6
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		468	458	2
Financiële baten	4.2	14	7	100
Financiële lasten	4.2	-75	-79	-5
Winst vóór belastingen		407	386	5
Belasting	5.1	-61	-34	79
Netto winst		346	352	-2
Toegewezen als volgt:				
Eigenaren van Arla Foods amba		332	345	-4
Aandeel derden		14	7	100
Totaal		346	352	-2

TOTAALRESULTAAT

(in EUR mln)	Noot	2021	2020
Netto winst		346	352
Overig resultaat			
Posten die later niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen	4.7	-3	5
Belasting over herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen		10	4
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten	4.4	39	41
Aanpassing van reële waarde van bepaalde financiële activa		-1	-3
Aanpassingen in verband met omrekening van vreemde valuta's		127	-84
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:		-1	-
Overig resultaat, na aftrek van belastingen		171	-37
Totaalresultaat		517	315
Toegewezen als volgt:			
Eigenaren van Arla Foods amba		503	308
Aandeel derden		14	7
Totaal		517	315

WINSTVERDELING

(in EUR mln)	2021	2020
Netto winst	346	352
Aandeel derden	-14	-7
Aandeel van Arla Foods amba in de winst	332	345
<i>Winstverdeling:</i>		
Aanvullende betaling voor melk	203	219
Rente op ingebracht individueel kapitaal	4	4
Totaal aanvullende betaling	207	223
<i>Toegevoegd aan eigen vermogen:</i>		
Reserve voor speciale doeleinden	83	81
Ingebracht individueel kapitaal	42	41
Totaal toegevoegd aan eigen vermogen	125	122
Verdeelde winst	332	345

Winstverdeling 2021

 Prestatieprijs 39,7 EUR-cent/kg	 Standaard vooruitbetaalde melkprijs 37,0 EUR-cent/kg	 Consolidering Gemeenschappelijk kapitaal (2/3) 83 EUR mln 0,67 Individueel kapitaal (1/3) 42 EUR mln 0,33 125 EUR mln 1,00
 Netto winst 332 EUR mln 2,65 EUR-cent/kg	 Nabetaling Nabetaling 203 EUR mln 1,62 Rente over individueel kapitaal 4 EUR mln 0,03 207 EUR mln 1,65	

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



WINSTVERDELING

De voorgestelde nabetaling over 2021 bedraagt EUR 207 miljoen, inclusief rente. Dit komt overeen met 1,65 EURcent/kg eigenaarmelk. De rente over de boekwaarde van ingebracht individueel kapitaal bedroeg EUR 4 miljoen. Het ingebrachte individuele kapitaal droeg in 2021 een rente van 1,50%. Daarnaast is EUR 125 miljoen, overeenkomend

met 1 EUR-cent/kg, ten gunste gebracht van het eigen vermogen, opgesplitst voor een derde naar het individuele kapitaal (ingebracht individueel kapitaal), ten bedrage van EUR 42 miljoen, en voor twee derde naar het gemeenschappelijke kapitaal (reserve voor bijzondere doeleinden), ten bedrage van EUR 83 miljoen.

BALANS

(in EUR mln)	Noot	2021	2020	Ontwikkeling in %	(in EUR mln)	Noot	2021	2020	Ontwikkeling in %
Activa					Totaal passiva				
Vaste activa					Eigen vermogen				
Immateriële activa en goodwill	3.1	946	931	2	Gemeenschappelijk kapitaal		2.062	1.968	5
Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	3.2	3.072	2.915	5	Individueel kapitaal		542	513	6
Investerings in deelnemingen en joint ventures	3.3	530	470	13	Overige componenten van het eigen vermogen		46	-118	-139
Latente belasting	5.1	21	29	-28	Voorgestelde aanvullende betaling aan coöperatieleden		207	223	-7
Pensioenbeleggingen	4.7	69	40	73	Eigen vermogen toe te rekenen aan de eigenaren van Arla Foods amba		2.857	2.586	10
Overige vaste activa		30	28	7	Aandeel derden		53	53	0
Totaal vaste activa		4.668	4.413	6	Totaal eigen vermogen		2.910	2.639	10
Vlottende activa					Verplichtingen				
Voorraden	2.1	1.248	1.080	16	Langlopende verplichtingen				
Handelsdebiteuren	2.1	1.007	811	24	Pensioenverplichtingen	4.7	245	247	-1
Derivaten	4.5	74	57	30	Voorzieningen	3.4	24	21	14
Overige vorderingen	2.1	285	424	-33	Latente belasting	5.1	64	64	0
Effecten	4.5	434	420	3	Leningen	4.3	2.113	1.964	8
Liquide middelen		97	126	-23	Totaal langlopende verplichtingen		2.446	2.296	7
Totaal vlottende activa		3.145	2.918	8	Kortlopende verplichtingen				
Totaal activa		7.813	7.331	7	Leningen	4.3	628	695	-10
					Handelscrediteuren en overige schulden	5.2	1.445	1.212	19
					Voorzieningen	5.2	18	25	-28
					Derivaten	4.5	86	66	30
					Overige kortlopende verplichtingen		280	398	-30
					Totaal kortlopende verplichtingen		2.457	2.396	3
					Totaal verplichtingen		4.903	4.692	4
					Totaal passiva		7.813	7.331	7

EIGEN VERMOGEN

(in EUR mln)

	Gemeenschappelijk kapitaal		Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen					
	Kapitaalrekening	Reserve voor speciale doeleinden	Ingebracht individueel kapitaal	Op levering gebaseerde eigendoms-certificaten	Geïnjecteerd individueel kapitaal	Aanvullende betaling	Reserve voor waardecorrectie van afdekkings-instrumenten	Reserve voor reële waarde via Overig resultaat	Reserve voor valuta-aanpassingen	Totaal vóór minderheidsbelangen	Aandeel derden	Totaal eigen vermogen inclusief aandeel derden
Eigen vermogen per 1 januari 2021	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639
Aanvullende betaling voor melk	-	-	-	-	-	203	-	-	-	203	-	203
Rente op ingebracht individueel kapitaal	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Reserve voor speciale doeleinden	-	83	-	-	-	-	-	-	-	83	-	83
Ingebracht individueel kapitaal	-	-	42	-	-	-	-	-	-	42	-	42
Aandeel derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Netto winst	-	83	42	-	-	207	-	-	-	332	14	346
Overig resultaat	7	-	-	-	-	-	39	-1	126	171	-	171
Totaalresultaat	7	83	42	-	-	207	39	-1	126	503	14	517
Transacties met eigenaren	1	-	-11	-4	-4	-	-	-	-	-18	-	-18
Transacties met minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Aanvullende betaling over 2020	-	-	-	-	-	-227	-	-	-	-227	-	-227
Wisselkoersaanpassingen	3	-	1	-	5	4	-	-	-	13	-8	5
Totaal transacties met eigenaren	4	-	-10	-4	1	-223	-	-	-	-232	-14	-246
Eigen vermogen per 31 december 2021	889	1.173	334	61	147	207	-14	8	52	2.857	53	2.910
Eigen vermogen per 1 januari 2020	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Aanvullende betaling voor melk	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Rente op ingebracht individueel kapitaal	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Reserve voor speciale doeleinden	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Ingebracht individueel kapitaal	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Aandeel derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Netto winst	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Overig resultaat	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Totaalresultaat	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Transacties met eigenaren	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transacties met minderheidsbelangen	-20-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20-20	2	-18
Aanvullende betaling over 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Wisselkoersaanpassingen	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Totaal transacties met eigenaren	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Eigen vermogen per 31 december 2020	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639

EIGEN VERMOGEN / (VERVOLG)

Uitleg over het eigen vermogen

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

Gemeenschappelijk kapitaal

Gemeenschappelijk kapitaal wordt naar zijn aard niet aan individuele leden toegewezen en bestaat uit de kapitaalrekening en de reserve voor speciale doeleinden. De kapitaalrekening vormt een sterke basis voor het eigen vermogen van de coöperatie, waarbij de clause inzake niet-bijzondere waardevermindering, beschreven op pagina 70, waarborgt dat de rekening niet kan worden gebruikt voor betaling aan eigenaren. De reserve voor speciale doeleinden is een rekening die in buitengewone situaties kan worden gebruikt om eigenaren te compenseren voor verliezen of bijzondere waardeverminderingen die van invloed kunnen zijn op de voor uitkering in aanmerking komende winst. De bedragen die uit de jaarlijkse winstverdeling naar het gemeenschappelijke kapitaal worden overgebracht, worden op deze rekening verantwoord.

Individueel kapitaal

Individueel kapitaal is kapitaal dat aan elke eigenaar wordt toegewezen op basis van het geleverde melkvolume. Individueel kapitaal bestaat uit ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal. De op deze rekeningen geadmistreerde bedragen worden, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives, uitbetaald wanneer eigenaren de coöperatie verlaten. De bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstuitkering aan het ingebrachte individuele kapitaal worden toegevoegd, zijn rentedragend. De rekening voor de voorgestelde aanvullende betaling die zal worden uitgekeerd na de goedkeuring van het jaarverslag, is ook geclassificeerd als individueel kapitaal.

Overige componenten van het eigen vermogen

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

afdekkingsinstrumenten, de reserve voor correcties van de reële waarde van bepaalde financiële activa en de reserve voor valuta-aanpassingen.

Aandeel derden

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



AANDEEL EIGEN VERMOGEN 37%

Het eigen vermogen steeg in 2021 met EUR 271 miljoen vergeleken met het voorgaande jaar, en kwam op 31 december 2021 uit op EUR 2.910 miljoen.

Transacties met melkveehouders

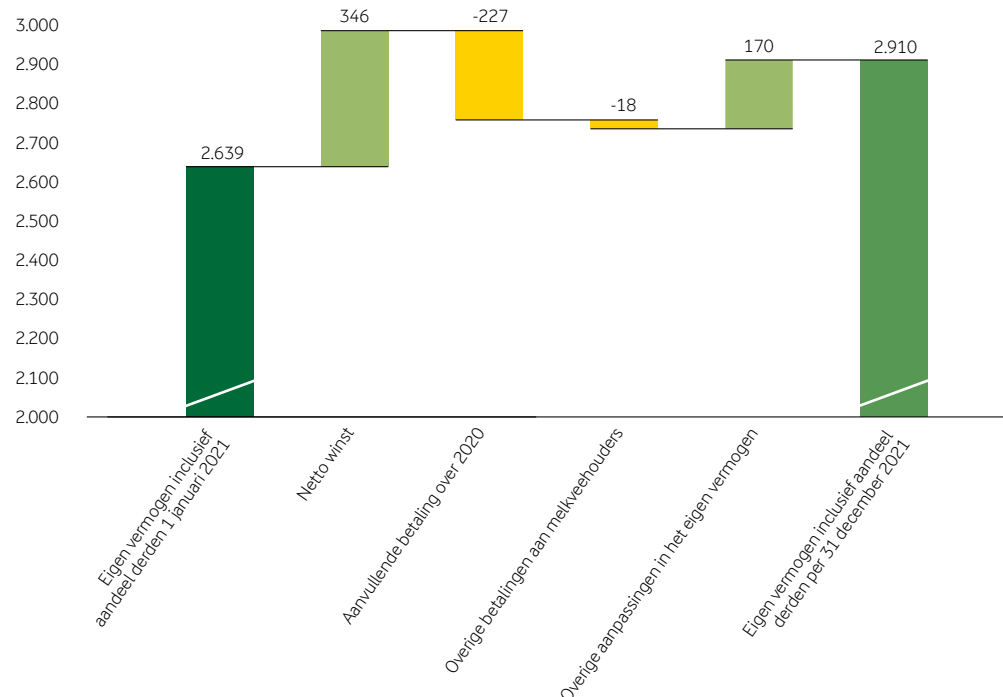
In maart 2021 is een aanvullende uitkering over 2020 van in totaal EUR 227 miljoen gedaan. Daarnaast werd EUR 20 miljoen uitgekeerd aan eigenaren die zich terugtrokken uit de coöperatie. De Board of Directors stelt voor om in maart 2022 EUR 207 miljoen te betalen als aanvullende betaling over 2021, inclusief rente op individuele kapitaalinstrumenten. Verder wordt verwacht dat in 2022 EUR 21 miljoen zal worden uitgekeerd aan eigenaren die zich uit de coöperatie terugtrekken.

Overige aanpassingen in het eigen vermogen

Overige aanpassingen van het eigen vermogen van EUR 170 miljoen hebben betrekking op Overig resultaat van EUR 171 miljoen, mutaties in minderheidsbelangen van EUR -6 miljoen en wisselkoersaanpassingen van EUR 5 miljoen. Overig resultaat omvat omzet en kosten, alsmede winsten en verliezen, die niet in de resultatenrekening worden opgenomen, en meestal niet zijn gerealiseerd op balansdatum. De nettowinst van EUR 171 miljoen was het gevolg van positieve waardecorrecties op nettoactiva gewaardeerd in vreemde valuta, positieve waardecorrecties op afdekkingsinstrumenten en herwaardering van pensioenactiva en -verplichtingen.

De solvabiliteit van 37% wordt berekend als eigen vermogen exclusief Aandeel derden van EUR 2.857 miljoen gedeeld door het balanstotaal van EUR 7.813 miljoen.

Ontwikkeling eigen vermogen (in EUR mln)



EIGEN VERMOGEN / (VERVOLG)



Grondslagen en voorschriften voor financiële verslaggeving volgens statuten en IFRS

Gemeenschappelijk kapitaal

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

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

Individueel kapitaal

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

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

Op levering gebaseerde eigendomscertificaten

Zijn componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven aan de oorspronkelijke Deense en Zweedse eigenaren. De uitgifte van deze instrumenten is in 2010 beëindigd.

Geïnjecteerd individueel kapitaal betreft

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

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

Saldi van ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal kunnen worden uitbetaald gedurende drie jaar na beëindiging van het lidmaatschap van Arla Foods amba in overeenstemming met de statuten, onder voorbehoud van de goedkeuring van de Board of Representatives. Saldi worden uitgedrukt in de valuta die relevant is voor het land waar eigenaren zijn geregistreerd. Aanpassingen voor verschillen door valuta-omrekening worden jaarlijks berekend; het effect hiervan wordt vervolgens naar de kapitaalrekening overgemaakt.

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

Overige componenten van het eigen vermogen

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

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

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

Clausule niet-bijzondere waardevermindering

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

Aandeel derden

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

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

Melkbetaling aan eigenaren

De vereffening op rekening van eigenaarmelk wordt in de winst- en verliesrekening als productiekosten opgenomen.

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

KASSTROOM

(in EUR mln)	Noot	2021	2020
EBITDA		948	909
Aftrek van aandeel derden in de resultaten van joint ventures en deelnemingen	3.3	-53	-28
Aftrek van overige operationele posten zonder effect op liquide middelen		-80	53
Verandering in netto werkkapitaal	2.1	-90	4
Mutatie in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		103	-137
Ontvangen dividenden van joint ventures en deelnemingen		24	8
Betaalde rente		-45	-53
Ontvangen rente		8	3
Betaalde belastingen	5.1	-35	-28
Kasstroom uit operationele activiteiten		780	731
Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	3.1	-45	-53
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	3.2	-452	-478
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	13	19
Operationele investeringsactiviteiten		-484	-512
Financiële investeringsactiviteiten			
Verwerving van financiële activa		-26	-5
Verkoop van financiële activa		14	22
Verkoop van ondernemingen		14	7
Financiële investeringsactiviteiten		2	24
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-482	-488

(in EUR mln)	Noot	2021	2020
Aanvullende betaling over het vorige boekjaar		-227	-127
Transacties met eigenaren		-18	-22
Transacties met minderheidsbelangen		-6	-18
Nieuw verkregen leningen	4.3.c	172	149
Overige wijzigingen in leningen	4.3.c	-147	-173
Betaling van leaseschuld	4.3.c	-73	-66
Betaling pensioenregelingen	4.3.c	-31	-36
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-330	-293
Netto kasstroom		-32	-50
Liquide middelen per 1 januari		126	187
Valuta-aanpassing van liquide middelen		3	-11
Liquide middelen per 31 december		97	126

	2021	2020
<i>Vrije operationele kasstroom</i>		
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>	780	731
<i>Operationele investeringsactiviteiten</i>	-484	-512
Vrije operationele kasstroom	296	219
<i>Vrije kasstroom</i>		
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>	780	731
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	-482	-488
Vrije kasstroom	298	243

KASSTROOM / VERVOLG



STERKE OPERATIONELE KASSTROOM EN TOEGENOMEN INVESTERINGEN

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg met 6,7% tot EUR 780 miljoen vergeleken met EUR 731 miljoen vorig jaar, vooral dankzij hogere EBITDA. Als gevolg van hogere prijzen was er meer kasgeld gebonden in het netto werkkapitaal, maar dit werd gecompenseerd door verrekening van uitgestelde btw- en belastingaangiften van vorig jaar.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg EUR -482 miljoen, tegen EUR -488 miljoen vorig jaar. Het totale investeringsniveau was in lijn met dat van met vorig jaar als gevolg van aanhoudend hoge CAPEX-investeringen van EUR 452 miljoen, vergeleken met EUR 478 miljoen vorig jaar.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg EUR -330 miljoen ten opzichte van EUR -293 miljoen vorig jaar, inclusief transacties met eigenaren en andere financieringsactiviteiten. Transacties met eigenaren bestonden uit een aanvullende betaling van EUR 227 miljoen in verband met de winstbestemming 2020 en verdere nettobetalingen van EUR 18 miljoen. De nettokasstroom uit overige financieringsactiviteiten bedroeg EUR -85 miljoen, wegens een uitgifte van groene obligaties in Zweden, gecompenseerd door bewegingen in rentedragende schuldbposities.

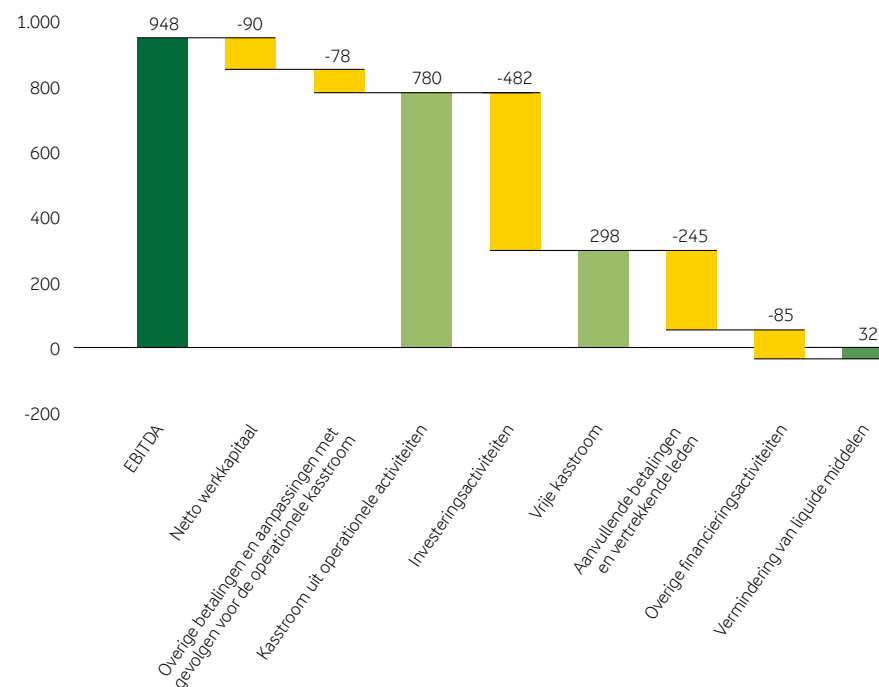
Het totaal aan liquide middelen bedroeg op 31 december 2021 EUR 97 miljoen, tegen EUR 126 miljoen een jaar eerder. De mutatie was het gevolg van een netto kasuitstroom van EUR 32 miljoen in 2021 en valuta-aanpassingen op kasfondsen van EUR 3 miljoen. Een beperkt bedrag aan contanten en kasequivalenten per 31 december 2021 betrof bedragen op rekeningen met beperkingen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

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

Ontwikkeling kasstroom (in EUR mln)



ALGEMENE TOELICHTING

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

NOOT 1 OMZET EN KOSTEN

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

NOOT 2 NETTO WERKKAPITAAL

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

NOOT 3 INGEZET KAPITAAL

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

NOOT 4 FINANCIERING

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

NOOT 5 OVERIGE

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

Basis voor de opstelling

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

Naar aanleiding van de richtlijnen inzake alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) van de Europese Autoriteit voor effecten en markten (ESMA), hebben we aanvullende informatie verstrekt over de APM's die door de Groep worden gebruikt. Deze APM's worden als essentieel beschouwd om inzicht te krijgen in de financiële prestaties en de financiële positie van de Groep, met name de prestatieprijzen. Aangezien zij niet door IFRS zijn gedefinieerd, zijn zij mogelijk niet rechtstreeks vergelijkbaar met andere ondernemingen die soortgelijke maatstaven hanteren. Definities zijn opgenomen in de woordenlijst en Noot 1.4.

De algemene grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep worden vermeld in Noot 5.7, terwijl de grondslagen voor financiële verslaggeving voor de respectieve onderdelen worden toegelicht met betrekking tot de afzonderlijke noten

Valutablootstelling

De financiële positie van de Groep is in belangrijke mate blootgesteld aan vreemde valuta's, zowel als gevolg van transacties die worden uitgevoerd in andere valuta's dan de EUR als door de omrekening van de financiële rapportage van entiteiten die geen deel uitmaken van de eurozone. De belangrijkste blootstelling heeft betrekking op financiële rapportage van entiteiten die het Britse pond (GBP) en de Zweedse kroon (SEK) als functionele valuta hanteren, en op transacties met betrekking tot de verkoop in USD of USD-gereleerde valuta's. Zie Noot 4.1.2 voor meer informatie over hoe de risico's worden beheerst.

Toepassen van materialiteit

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

Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen

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

Verantwoording van omzet en kortingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het verantwoorden van de opgebouwde kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige volumes, prijzen en andere stimulansen. Daarom is er een element van schatting en veronderstellingen om te bepalen of prestatieverplichtingen worden nagekomen. Schattingen zijn gebaseerd op historische ervaring en voorspelde toekomstige verkopen. Zie Noot 1.1 voor meer details.

Waardering van goodwill

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

Beoordeling van de mate van invloed en classificatie van investeringen

De Groep houdt een investering in COFCO Dairy Holdings Limited / Mengniu Dairy Company Limited, dat is geclassificeerd als een geassocieerde onderneming. De classificatie is gebaseerd op een veronderstelling van het niveau van invloed door middel van vertegenwoordiging in de board. Zie Noot 3.3 voor meer details.

Waardering van voorraden

Arla maakt gebruik van een standaard kostenmodel, en schattingen worden toegepast bij het beoordelen van de historische kostprijs van melk, nutsvoorzieningen en andere productiegerelateerde kosten. Verder worden bij het beoordelen van netto realiseerbare waarden van voorraden schattingen toegepast. Het belangrijkste hierbij is dat dit de beoordeling van de verwachte toekomstige marktprijzen en de kwaliteit van bepaalde producten binnen de categorie kaas omvat, waarvan sommige tot twee jaar moeten rijpen. Zie Noot 2.1 voor meer details.

Waardering van handelsvorderingen

Voor de voorziening voor dubieuze handelsvorderingsposities zijn schattingen vereist. Verliezen op handelsvorderingen die in de Groep zijn verantwoord, zijn historisch gezien onbeduidend, wat ook dit jaar het geval is.

Waardering van pensioenregelingen

Er worden schattingen toegepast bij het vaststellen van actuariële aannames, zoals het disconteringspercentage, verwachte toekomstige salarisverhogingen, inflatie en sterfte. De actuariële veronderstellingen variëren van land tot land, op basis van nationale economische en sociale omstandigheden. Ze worden vastgesteld met behulp van beschikbare marktgegevens en vergeleken met benchmarks om ervoor te zorgen dat ze jaarlijks consistent zijn en in overeenstemming met de beste gebruiken. Voor het VK zijn de onderliggende pensioenverplichtingen geprojecteerde waarden voor personen die onder de regelingen vallen. De onderliggende waarden worden op driejaarlijkse basis bijgewerkt, voor het laatst uitgevoerd in 2019, als gevolg van veranderingen in de demografische gegevens van deelnemers. Zie Noot 4.7 voor meer details.

Omzet en kosten

1.1 OMZET



OMZETSTIJGING DANKZIJ HOGERE PRIJZEN

De omzet steeg met 5,2% tot EUR 11.202 miljoen, tegen EUR 10.644 miljoen vorig jaar. De stijging weerspiegelt algemene prijsstijgingen en meer detailhandelsafzet van merkproducten, zowel in Europa als internationaal. Volumegroei in foodservice en grondstofprijsstijgingen in Global Industry Sales droegen ook bij aan de omzetontwikkeling.

Het verkoopvolume van strategische merken steeg met 4,5%, tegenover 7,7% vorig jaar, vooral dankzij het Arla® merk, zuivelranken en andere ondersteunde merken.

Europa is het grootste commerciële segment van Arla, en vertegenwoordigt 59,1% van de totale omzet, tegen 60,2% in het voorgaande jaar. De Europese omzet steeg tot EUR 6.621 miljoen, tegen EUR 6.413 miljoen vorig jaar. De stijging was het gevolg van hogere prijzen en stabiele volumes. De omzet van strategische merken in Europa groeide met 5,8%, ondanks volatiliteit in de markt. De verkoop van merkproducten steeg tot 55,3% van de omzet, tegen 53,0% het voorgaande jaar.

Het internationale segment was goed voor 18,8% van de totale omzet, tegen 18,6 % vorig jaar. Het aandeel van de merkomzet bedroeg 86,0% in International, in lijn met vorig jaar.

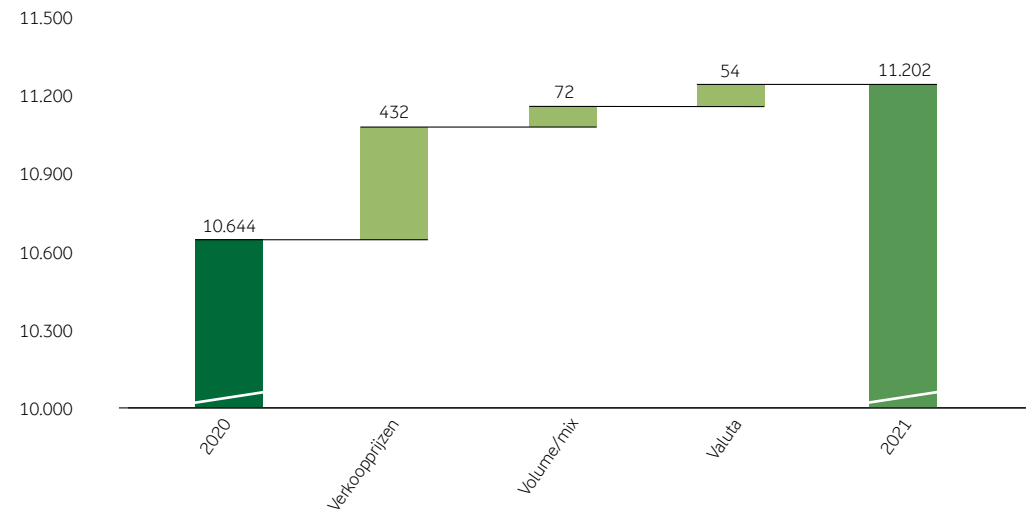
De internationale omzet steeg tot EUR 2.101 miljoen, vergeleken met EUR 1.975 miljoen vorig jaar, dankzij hogere prijzen en overwegend hogere volumes, gedeeltelijk teniet gedaan door wisselkoersbewegingen van de Amerikaanse dollar.

Arla Foods Ingredients was goed voor 7,1% van de totale omzet, tegen 6,7% vorig jaar. De omzet steeg tot EUR 793 miljoen, tegen EUR 1.716 miljoen vorig jaar. De stijging was te danken aan de verkoop van producten met meer toegevoegde waarde binnen het ingrediëntensegment.

Het segment Global Industry Sales en overige vertegenwoordigde 15,0% van de totale omzet en steeg met 9,5% tot EUR 1.687 miljoen tegen EUR 1.541 miljoen vorig jaar. De stijging was het gevolg van de gestegen grondstoffenprijzen in de loop van het jaar.

De omzet werd positief beïnvloed door wisselkoersschommelingen van EUR 54 miljoen, voornamelijk bij SEK en GBP.

Ontwikkeling van de omzet (in EUR mln)

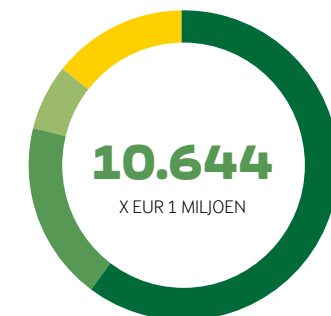


Omzet gesplitst naar commercieel segment, 2021



- Europa 59%
- Internationaal 19%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Global Industry Sales en overige verkopen 15%

Omzet gesplitst naar commercieel segment, 2020



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

Omzet en kosten

1.1 OMZET

Tabel 1.1.a Omzet gesplitst per land
(in EUR mln)

	2021	2020	Aandeel van de omzet in 2021
Verenigd Koninkrijk	2.891	2.740	26%
Zweden	1.546	1.478	14%
Duitsland	1.301	1.267	12%
Denemarken	1.082	1.031	10%
Nederland	598	526	5%
China	419	368	4%
Saudi-Arabië	342	352	3%
Finland	309	316	3%
Verenigde Staten	215	177	2%
Verenigde Arabische Emiraten	206	201	2%
Overige landen*	2.293	2.188	19%
Totaal	11.202	10.644	

*Overige landen zijn onder andere België, Canada, Oman, Spanje, Nigeria, Frankrijk en Australië.

Tabel 1.1.a geeft inzicht in de totale omzet per land en omvat alle verkopen die plaatsvinden in de betreffende landen, ongeacht de organisatiestructuur. Daarom zijn de cijfers niet te vergelijken met ons overzicht van commerciële segmenten op pagina 28 tot en met 35.

Tabel 1.1.b Omzet gesplitst per merk
(in EUR mln)

	2021	2020
Arla®	3.359	3.116
Lurpak®	646	638
Puck®	383	427
Castello®	192	177
Zuiveldrank-merken	293	232
Overige ondersteunde merken	599	566
Omzet strategische merken	5.472	5.156
AFI	794	716
Niet-strategische merken en overige	4.936	4.772
Totaal	11.202	10.644

**Grondslagen voor de financiële verslaggeving**

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

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

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

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

De overgrote meerderheid van alle contracten heeft korte betalingstermijnen met een gemiddelde van 35 dagen. Daarom is een aanpassing van de transactieprijs vanwege een financieringscomponent in de contracten met klanten niet vereist.

**Onzekerheden en schattingen**

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het verantwoorden van aftrek van kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige volumes en prijzen, alsmede van andere stimulansen. Daardoor is er een element van onzekerheid bij het schatten van de exacte waarde.

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

Omzet en kosten

1.2 BEDRIJFSKOSTEN**INFLATIE EN HOGERE KOSTEN VAN RAUWE MELK**

De bedrijfskosten bedroegen EUR 10.822 miljoen, een stijging van 5,9% ten opzichte van vorig jaar. Deze ontwikkeling werd voornamelijk veroorzaakt door hogere melkkosten, met name voor eigenaren, en door prijsstijgingen van andere productie- en distributiegerelateerde kosten, deels gecompenseerd door Calciumbesparingen.

De productiekosten stegen met 6,3% tot EUR 8.822 miljoen vergeleken met EUR 8.301 miljoen vorig jaar. Exclusief de kosten voor rauwe melk stegen de productiekosten tot EUR 3.599 miljoen, tegen EUR 3.459 miljoen vorig jaar. De stijging hield verband met een duurdere productiemix om te voldoen aan de vraag naar meer merkproducten, alsmede het effect van inflatie, wat leidde tot hogere kosten voor nutsvoorzieningen, zoals elektriciteit en andere productiegerelateerde materialen. Exclusief het effect van inflatie bedroeg de besparing dankzij Calcium in 2021 EUR 133 miljoen. Zie pagina's 16-17 voor meer informatie over Calcium.

De verkoop- en distributiekosten stegen met 6,1% tot EUR 1.573 miljoen, tegen EUR 1.483 miljoen vorig jaar. Het tekort aan chauffeurs in het Verenigd Koninkrijk en de gestegen brandstofprijzen waren de belangrijkste oorzaken. De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen EUR 89 miljoen, tegen EUR 72 miljoen vorig jaar.

De administratieve kosten daalden met 2,7% tot EUR 427 miljoen ten opzichte van EUR 439 miljoen vorig jaar door kostenbeheersing en eenmalige lasten in 2020, waarvan de effecten deels teniet gedaan werden door salarisverhogingen.

Kosten van rauwe melk

De kosten van rauwe melk stegen met 7,9% tot EUR 5.223 miljoen tegenover EUR 4.842 miljoen vorig jaar. De stijging was het gevolg van hogere prijzen.

Eigenaarmelk

De kosten voor eigenaarmelk stegen met EUR 398 miljoen als gevolg van een hogere gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs.

Overige melk

De kosten van overige melk daalden met EUR 17 miljoen als gevolg van lagere volumes, gedeeltelijk teniet gedaan door hogere prijzen. Overige melk bestaat uit speciale melk en overige contractmelk die wordt verworven om aan de lokale marktvraag te voldoen.

Personeelskosten en FTE's

De personeelskosten stegen met 1,1% tot EUR 1.360 miljoen, tegen EUR 1.345 miljoen vorig jaar. De personeelskosten stegen door extra FTE's vanwege de insourcingactiviteiten en door salarisverhogingen, deels gecompenseerd door eenmalige posten in 2020.

Het totale aantal FTE's steeg naar 20.617 ten opzichte van 20.020 vorig jaar. Zie de ESG-paragraaf, Noot 1.2 voor meer informatie over de ontwikkeling van de FTE's.

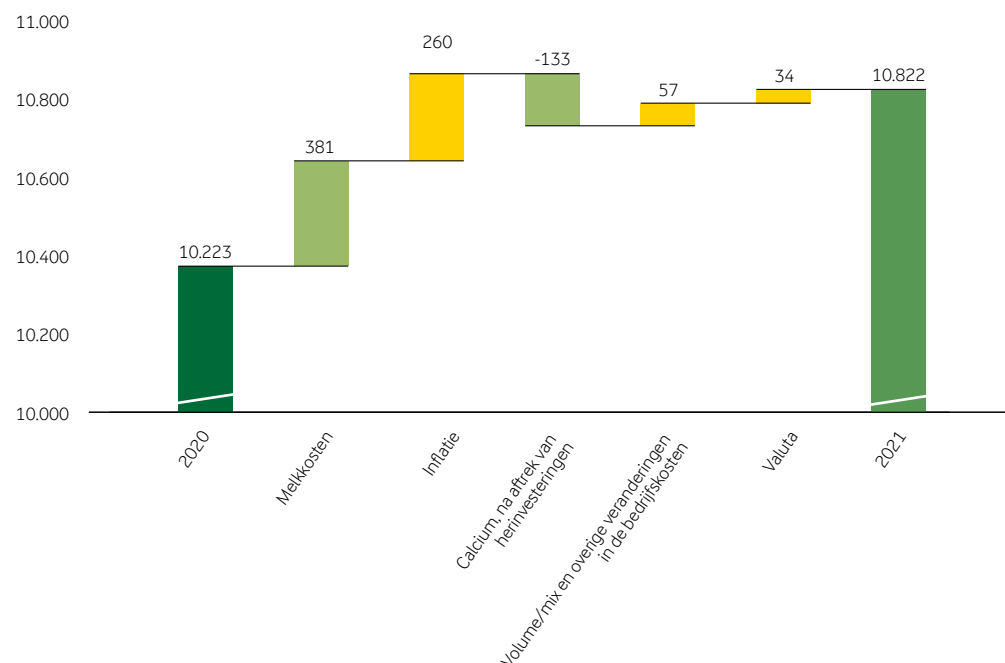
Marketingkosten

De marketinguitgaven waren in lijn met die van vorig jaar en bedroegen EUR 238 miljoen. Voortdurende focus op efficiëntieverbeteringen, mogelijk gemaakt door het transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, waaronder insourcen en opschalen van 'The Barn', onze interne contentstudio, stelde ons in staat om onze marketingactiviteiten te verhogen en tegelijkertijd de kosten op het niveau van het voorafgaande jaar te houden.

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen stegen met 6,4% tot EUR 480 miljoen ten opzichte van EUR 451 miljoen vorig jaar. De stijging was voornamelijk het gevolg van hogere CAPEX-investeringen, waaronder de poederproductiecapaciteit in Duitsland, kaasproductiefaciliteiten in Bahrein en een uitbreiding van de mozzarella-productiefaciliteiten in Denemarken.

Ontwikkeling van de bedrijfskosten
(in EUR mln)



Omzet en kosten

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

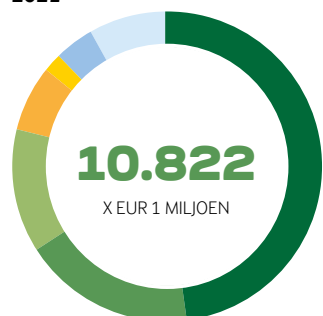
	2021	2020
Productiekosten	8.822	8.301
Verkoop- en distributiekosten	1.573	1.483
Administratieve kosten	427	439
Totaal	10.822	10.223

Specificatie:

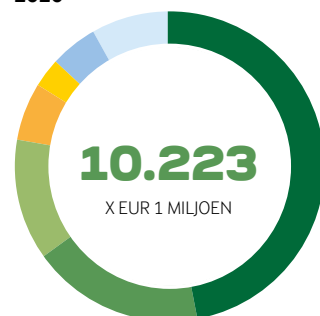
Gewogen rauwe melk	5.223	4.842
Overige productiematerialen*	1.959	1.860
Personeelskosten	1.360	1.345
Transportkosten	718	640
Marketingkosten	238	248
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	480	451
Overige kosten**	844	837
Totaal	10.822	10.223

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

** Overige kosten betreffen voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT

Kosten gesplitst naar soort, 2021

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

Kosten gesplitst naar soort, 2020

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

Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk

	2021		2020	
	miljoen kg	x EUR 1 miljoen	miljoen kg	x EUR 1 miljoen
Eigenaarmelk	12.518	4.762	12.638	4.364
Overige melk	1.128	461	1.231	478
Totaal	13.646	5.223	13.869	4.842

Tabel 1.2.c Personeelskosten
(in EUR mln)

	2021	2020
Lonen, salarissen en bezoldiging	1.177	1.166
Pensioenen - beschikbare premieregelingen	83	83
Pensioenen - toegezegd-pensioenregelingen	5	4
Overige kosten voor sociale zekerheid	95	92
Totaal	1.360	1.345

Personeelskosten hebben betrekking op:

Productiekosten	756	729
Verkoop- en distributiekosten	394	383
Administratieve kosten	210	233
Totaal	1.360	1.345

Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	20.617	20.020
--	--------	--------

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

	2021	2020
Immateriële activa, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	74	70
Materiële vaste activa incl. gebruiksrechten, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	406	381
Totaal	480	451

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op:

Productiekosten	329	316
Verkoop- en distributiekosten	75	80
Administratieve kosten	76	55
Totaal	480	451

Omzet en kosten

1.2 BEDRIJFSKOSTEN**Grondslagen voor de financiële verslaggeving***Productiekosten*

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

Verkoop- en distributiekosten

Kosten in verband met verkooppersoneel, afschrijving van vorderingen, sponsoring, onderzoek en ontwikkeling, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen als verkoop- en distributiekosten. Verkoop- en distributiekosten omvatten ook marketingkosten in verband met investeringen in de merken van de Groep, zoals de ontwikkeling van marketingcampagnes, reclame, tentoonstellingen en overige kosten.

Administratieve kosten

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

Omzet en kosten

1.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN**POSITIEF AFDEKKINGSEFFECT**

De overige bedrijfsopbrengsten en -kosten bedroegen netto EUR 35 miljoen, vergeleken met EUR 9 miljoen vorig jaar. Dit was voornamelijk toe te schrijven aan positieve effecten van afdekking van energieprijzen, negatieve effecten van valuta-afdekkingen, verkoop van vaste activa en andere posten die geen deel uitmaakten van de reguliere zuivelactiviteiten.

**Grondslagen voor de financiële verslaggeving**

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

Tabel 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten
(in EUR mln)

	2021	2020
Verkoop van elektriciteit	28	24
Inkomsten uit afdeckingsinstrumenten overgebracht vanuit eigen vermogen	36	14
Winst bij verkoop van immateriële activa en PP&E	17	15
Overige posten	29	8
Overige bedrijfsopbrengsten	110	61
Kosten in verband met de verkoop van elektriciteit	-24	-29
Kosten uit afdeckingsinstrumenten overgebracht vanuit eigen vermogen	-38	-12
Overige posten	-13	-11
Overige bedrijfskosten	-75	-52

Omzet en kosten

1.4 KEY PERFORMANCE INDICATORS

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

1.4.1 Prestatieprijs



FINANCIËLE OPMERKINGEN

De prestatieprijs van Arla is een belangrijke maatstaf voor de algehele prestaties en drukt de toegevoegde waarde uit van elke kilo melk die door onze melkvee-houders wordt geleverd. De prestatieprijs wordt berekend als de gestandaardiseerde vooruitbetaalde melkprijs, die inbegrepen is in de productiekosten,

plus het deel van de winst van Arla Foods amba dat aan de melkveehouders toegerekend kan worden, gedeeld door het gewogen melkvolume in 2021. De prestatieprijs bedroeg 39,7 EUR-cent/kg eigenaarmelk, tegen 36,5 EUR-cent/kg eigenaarmelk vorig jaar.

Tabel 1.4.1 Prestatieprijs

	2021			2020		
	x EUR 1 miljoen	miljoen kg	EUR-cent/ kg	x EUR 1 miljoen	miljoen kg	EUR-cent/ kg
Eigenaarmelk	4.762	12.518*	38,0	4.364	12.638*	34,5
Aanpassing tot standaardmelk (4,2% vet, 3,4% eiwit)			-1,0			-0,7
Winst toekomstend aan Arla Foods amba	332		2,7	345		2,7
Totaal		12.518	39,7		12.638	36,5

*De omrekeningsfactor van melk van liter naar kilogram was 1,02 voor melkvolumes tot en met 30 juni 2021. Met ingang van 1 juli 2021 is de omrekeningsfactor van melk 1,03. Historische cijfers zijn in het hele verslag aangepast aan de nieuwe conversiefactor en daarmee ook de prestatieprijs van vorig jaar.

1.4.2 Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken



FINANCIËLE OPMERKINGEN

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

De VDRG op strategische merken steeg in 2021 met 4,5% bovenop de forse stijging vorig jaar van 7,7%. Aanhoudend hoge vraag naar merkproducten in de detailhandel was de belangrijkste oorzaak van de stijging.

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

Tabel 1.4.2 Omzetgroei dankzij hoger volume strategische merken
(in EUR mln)

	2021	2020
Omzet strategische merken vorig jaar	5.156	4.867
Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten	230	378
Prijs- en valuta-aanpassingen	86	-89
Omzet strategische merken	5.472	5.156
Omzetgroei dankzij volume strategische merkproducten	4,5%	7,7%

Volume groei strategisch merken wordt berekend als de volume groei van EUR 230 miljoen gedeeld door EUR 5.156 miljoen en is gelijk aan 4,5% in 2021.

Noot 1.4.3 Winsttaandeel



FINANCIËLE OPMERKINGEN

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

vorig jaar. Dit kwam overeen met 3,0% van de omzet of 2,7 EUR-cent per geleverde kilo melk, en werd uitgekeerd als aanvullende betaling en consolidatie, zoals vermeld in de winstverdeling.

Over 2021 bedroeg de aan melkveehouders toe rekenen winst EUR 332 miljoen tegen EUR 345 miljoen

Tabel 1.4.3 Winsttaandeel
(in EUR mln)

	2021	2020
Omzet	11.202	10.644
Netto winst	346	352
Winst toekomstend aan houders van minderheidsbelangen	-14	-7
Winst toe te rekenen aan melkveehouders	332	345
Winsttaandeel	3,0%	3,2%

Winsttaandeel wordt berekend als EUR 332 miljoen gedeeld door EUR 11.202 miljoen en is gelijk aan 3,0% in 2021.

Netto werkkapitaal

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN



NETTO WERKKAPITAALPOSITIE GESTEGEN DOOR HOGERE PRIJZEN EN VOORRAADVOLUMES

Het netto werkkapitaal steeg met EUR 131 miljoen naar EUR 810 miljoen. Dit komt overeen met een stijging van 19,3% ten opzichte van vorig jaar. De stijging was het gevolg van een bewust verminderd gebruik van financieringsprogramma's voor handelsvorderingen, hogere prijzen en hogere voorraadwaarden. We streven er voortdurend naar om onze netto werkkapitaalposities te optimaliseren door middel van initiatieven zoals meer gebruik van wereldwijde aanbestedingen, optimalisatie van voorraadniveaus, verbeterde betalingsvoorwaarden en gebruikmaking van financieringsprogramma's met klanten en leveranciers.

Voorraden

De voorraden stegen met EUR 168 miljoen tot EUR 1.248 miljoen, vergeleken met EUR 1.080 miljoen vorig jaar. De stijging van 15,6% werd vooral veroorzaakt door hogere melkprijzen. Exclusief valuta-effecten steeg de boekwaarde van de voorraden met EUR 132 miljoen.

Handelsdebiteuren

De handelsdebiteuren stegen met EUR 196 miljoen tot EUR 1.007 miljoen, vergeleken met EUR 811 miljoen vorig jaar. Exclusief valuta-effecten steeg de boekwaarde van de handelsdebiteuren met EUR 172 miljoen. Dit was voornamelijk het gevolg van hogere verkoopprijzen en een lager gebruik van financieringsprogramma's voor handelsdebiteuren. De Groep maakte gebruik van deze programma's om de liquiditeit te behouden en het kredietrisico op handelsdebiteuren te verminderen.

Het beheer van kredietrisico's op handelsdebiteuren is vastgelegd in groepsbrede beleidslijnen. Kredietlimieten worden vastgesteld op basis van de financiële positie van de klant en de huidige marktomstandigheden. De klantenportefeuille is gediversifieerd in termen van geografie, bedrijfstak en klantgrootte. In 2021 werd de Groep niet buitengewoon blootgesteld aan kredietrisico's bij belangrijke individuele klanten, maar aan het algemene kredietrisico in de retailsector. Lees meer over kredietrisico in Noot 4.1.5.

Sinds het begin van de Covid-19 pandemie hebben wij de ontwikkeling van de handelsdebiteuren nauwlettend

gevolgd. We hebben geen significante negatieve ontwikkelingen op het gebied van achterstallige betalingen ervaren, en de voorziening voor verwachte verliezen steeg met EUR 1 miljoen gedaald tot een niveau van EUR 15 miljoen per 31 december 2021.

Handelscrediteuren en overige schulden

De handelscrediteuren en overige schulden stegen met EUR 233 miljoen tot EUR 1.445 miljoen, tegen EUR 1.212 miljoen vorig jaar. Exclusief valuta-effecten steeg de boekwaarde van de handelscrediteuren en overige schulden met EUR 192 miljoen. Het voortdurende gebruik van wereldwijde contracten, de focus op betalingsvoorwaarden en het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen waren de belangrijkste oorzaken van deze ontwikkeling.

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

Financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen zijn van toepassing op EUR 221 miljoen van de positie van totale handelscrediteuren en overige schulden, tegenover EUR 183 miljoen vorig jaar.

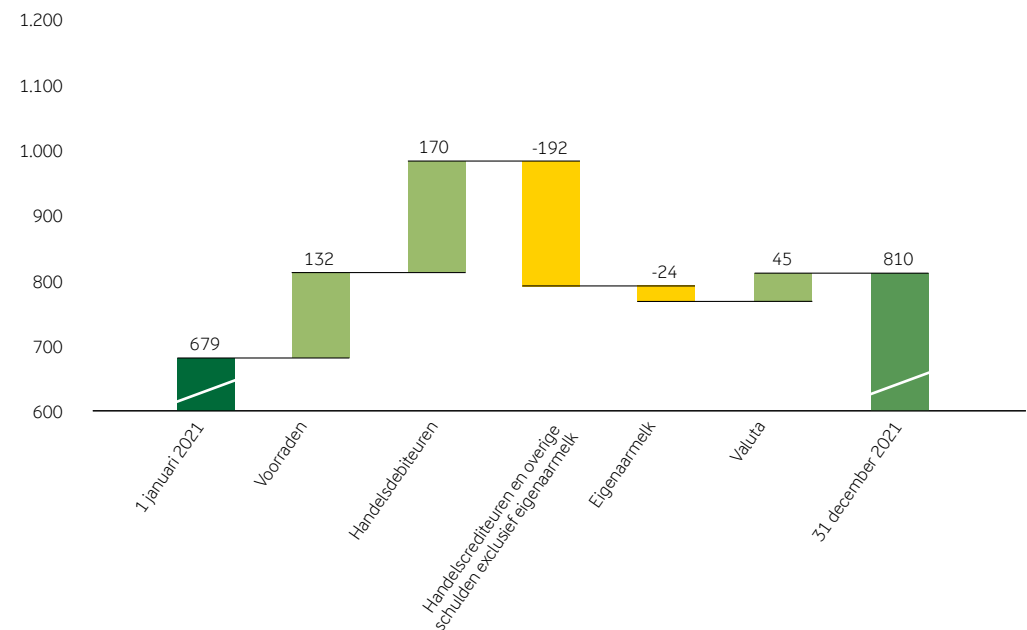
De verplichting van Arla, in de vorm van de factuur, wordt tot de vervaldatum opgenomen onder de handelscrediteuren en overige schulden. Het programma is een van de vele onderdelen in de

algehele relatie tussen strategische leveranciers en Arla om de kaspositie voor beide partijen te verbeteren. Uitgebreide betalingsvoorwaarden zijn niet opgenomen in de programma's zelf, maar rechtstreeks met leveranciers overeengekomen. Het liquiditeitsrisico voor Arla bij beëindiging van de programma's is beperkt. De betalingstermijnen voor leveranciers die deelnemen aan de programma's bedragen niet meer dan 180 dagen. Het toegenomen gebruik van programma's voor de financiering van de toeleveringsketen had een positief effect op het niveau van het netto werkkapitaal in vergelijking met vorig jaar.

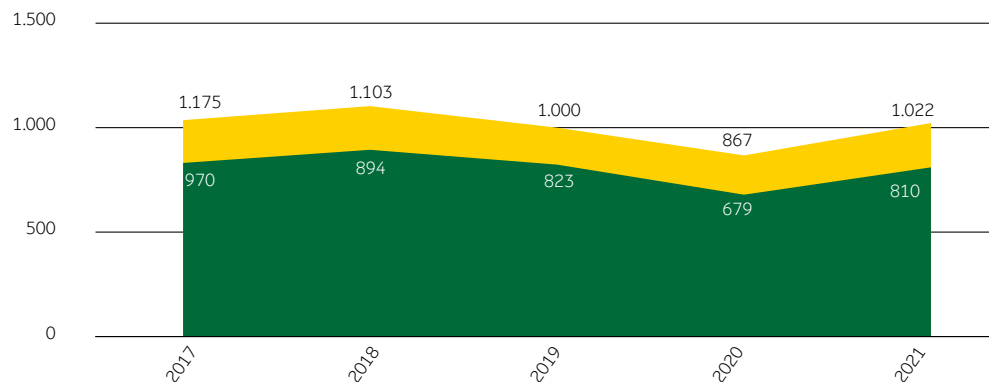
Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

De overige vorderingen daalden met EUR 139 miljoen tot EUR 285 miljoen, tegen EUR 424 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van uitgestelde btw-aangiften van vorig jaar. De overige kortlopende verplichtingen daalden met EUR 118 miljoen tot EUR 280 miljoen vergeleken met EUR 398 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van de vereffening van loonbelastingen van vorig jaar en de afwikkeling van opgebouwde vakantiedagen.

Ontwikkeling in netto werkkapitaal (in EUR mln)



Netto werkkapitaal

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN**Netto werkkapitaal**
(in EUR mln)

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

Tabel 2.1.a Netto werkkapitaal
(in EUR mln)

	Kasstroom		Non-cash mutaties			31 december
	1 januari	Opgenomen in de operationele kasstroom	Afschrijvingen	Valuta	Her-classificaties	
2021						
Vorraden	1.080	135	-3	36	-	1.248
Handelsdebiteuren	811	171	-1	26	-	1.007
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.212	-216	-	-17	-	-1.445
Totaal netto werkkapitaal	679	90	-4	45	-	810
2020						
Vorraden	1.092	113	-23	-44	-58	1.080
Handelsdebiteuren	889	-51	1	-24	-4	811
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.158	-66	-	11	1	-1.212
Totaal netto werkkapitaal	823	-4	-22	-57	-61	679

Tabel 2.1.b Voorraden
(in EUR mln)

	2021	2020
Vorraden vóór afschrijvingen	1.269	1.119
Afboekingen	-21	-39
Totaal voorraden	1.248	1.080
Grondstoffen en verbruiksartikelen	274	265
Onderhanden werk	382	319
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	592	496
Totaal voorraden	1.248	1.080

Tabel 2.1.c Handelsdebiteuren
(in EUR mln)

	2021	2020
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	1.022	825
Voorziening voor verwachte verliezen	-15	-14
Totaal handelsdebiteuren	1.007	811

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

	2021		2020	
	Bruto boekwaarde	Verwacht verlies-percentage	Bruto boekwaarde	Verwacht verlies-percentage
Niet achterstallig	837	0%	682	0%
Achterstallig, minder dan 30 dagen	119	0%	93	0%
Achterstallig, tussen 30 en 89 dagen	38	3%	26	4%
Achterstallig, meer dan 90 dagen	28	50%	24	54%
Totaal handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	1.022		825	

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

Netto werkkapitaal

2.1 NETTO WERKKAPITAAL, OVERIGE VORDERINGEN EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Voorraden

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

De kosten van grondstoffen, verbruiksgoederen en commerciële goederen zijn inclusief de inkoopprijs plus leveringskosten. De vooruitbetaalde prijs aan eigenaren van Arla wordt gehanteerd als de inkoopprijs van eigenaarmelk.

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

Handelsdebiteuren

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

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

Handelscrediteuren en overige schulden

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

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

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



Onzekerheden en schattingen

Voorraden

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

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

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

Debiteuren

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

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

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

Financieringsprogramma's

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

Ingezet kapitaal

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA



STABIEL NIVEAU VAN IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

De immateriële activa en goodwill bedroegen EUR 946 miljoen, een stijging van EUR 15 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

Goodwill

De boekwaarde van goodwill bedroeg EUR 710 miljoen, tegen EUR 667 miljoen vorig jaar. Deze stijging was het gevolg van wisselkoersmutaties. Van de totale boekwaarde van goodwill had EUR 498 miljoen betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, tegen EUR 462 miljoen vorig jaar. Zie Noot 3.1.1 voor meer details.

Licenties en handelsmerken

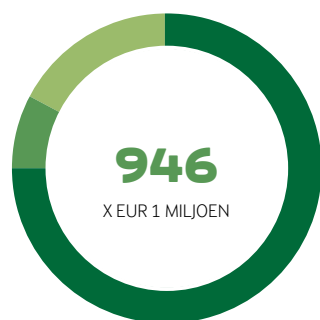
De boekwaarde van de licenties en handelsmerken bedroeg EUR 76 miljoen, tegen EUR 81 miljoen vorig jaar. De boekwaarde heeft voornamelijk betrekking op de waardering van merken in verband met bedrijfscombinaties en omvat merken als Yeo Valley®, Anchor® en Hansano®. De waardedaling ten opzichte van vorig jaar was het gevolg van amortisatie. De strategische merken Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck® zijn intern

gegenereerde handelsmerken en daarom wordt hiervoor geen boekwaarde verantwoord. Arla beschikt over de licentie voor de productie, distributie en marketing van Starbucks™ premium kant-en-klare koffiedrank onder een langlopende strategische licentie-overeenkomst. Daarnaast heeft Arla een langlopende licentie-overeenkomst om de merkkazen van Kraft™ te produceren, te distribueren en te verkopen in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika. Er worden geen waarden opgenomen uit hoofde van deze licentieovereenkomsten.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

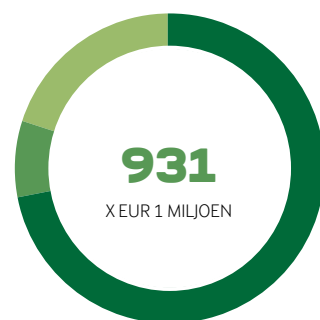
De boekwaarde van IT- en overige ontwikkelingsprojecten bedroeg EUR 160 miljoen, tegen EUR 183 miljoen vorig jaar. De Groep bleef investeren in de ontwikkeling van IT. In 2021 hadden IT-investeringen betrekking op Focus Trade Investment, een oplossing voor vrachtkostenbeheer, en een nieuw melkafwikkelingssysteem. Andere gekapitaliseerde ontwikkelingskosten betroffen innovatie-activiteiten en de ontwikkeling van nieuwe producten.

Immateriële activa en goodwill, 2021



■ Goodwill 75%
■ Licenties en handelsmerken 8%
■ IT en andere ontwikkelingsprojecten 17%

Immateriële activa en goodwill, 2020



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

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

	Goodwill	Licenties en handelsmerken	IT- en overige ontwikkelingsprojecten	Totaal
2021				
Boekwaarde per 1 januari	667	163	513	1.343
Valuta-aanpassingen	43	3	2	48
Investerings	-	-	45	45
Desinvesteringen	-	-	-2	-2
Boekwaarde per 31 december	710	166	558	1.434
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-82	-330	-412
Valuta-aanpassingen	-	-1	-3	-4
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-67	-74
Amortisaties desinvesteringen	-	-	2	2
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-90	-398	-488
Boekwaarde per 31 december	710	76	160	946
2020				
Boekwaarde per 1 januari	700	173	472	1.345
Valuta-aanpassingen	-33	-2	1	-34
Investerings	-	-	53	53
Desinvesteringen	-	-8	-13	-21
Boekwaarde per 31 december	667	163	513	1.343
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-83	-280	-363
Valuta-aanpassingen	-	1	-1	-
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-8	-62	-70
Amortisaties desinvesteringen	-	8	13	21
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-82	-330	-412
Boekwaarde per 31 december	667	81	183	931

Ingezet kapitaal

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Goodwill

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

Licenties en handelsmerken

Licenties en handelsmerken worden bij de eerste opname tegen kostprijs verantwoord. De kosten worden vervolgens lineair afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

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

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

	2021	2020
Verenigd Koninkrijk	498	462
Finland	40	40
Zweden	22	22
Overig	63	63
Europa totaal	623	587
MENA	78	72
Internationaal	78	72
Argentinië	9	8
Arla Foods Ingredients	9	8
Totaal	710	667

3.1.1 Test bijzondere waardevermindering van goodwill



GOODWILL ONDERSTEUND DOOR FUTURE26 VOORUITZICHTEN

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

Basis voor test op bijzondere waardevermindering en toegepaste schattingen

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

Procedure voor tests op bijzondere waardevermindering

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill zijn gebaseerd op een beoordeling van de gebruikswaarde. Melkkosten worden in de prognose

opgenomen tegen een melkprijs die overeenkomt met de prijs op het moment dat de test wordt uitgevoerd, en op de langere termijn. De belangrijkste operationele aanname is de toekomstige winstgevendheid op basis van een combinatie van het effect van de omzetting van ingekochte melk in producten met toegevoegde waarde en meer winstgevendende markten, alsmede plannen op het gebied van operationele efficiency.

Testresultaten

Aan het einde van het jaar zijn er geen bijzondere waardeverminderingen van goodwill vastgesteld. In dit verband werden gevoeligheden berekend voor veranderingen in de melkprijzen en de disconteringspercentages. De disconteringsvoet zou 3 procentpunten kunnen stijgen in het Verenigd Koninkrijk en 1 procentpunt in Finland, voordat goodwill het risico zou lopen in waarde te worden aangetast. Goodwill die aan andere markten is toegewezen, werd getoetst aan de hand van consistente veronderstellingen, en geen redelijke wijziging in de veronderstellingen zou tot een bijzondere waardevermindering leiden.

Tabel 3.1.1 Tests bijzondere waardevermindering
(in EUR mln)

	Belangrijkste toegepaste veronderstellingen	
	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen
2021		
Verenigd Koninkrijk	6,5%	7,2%
Finland	5,6%	6,0%
Zweden	6,1%	6,7%
Europa overig	5,7%	6,3%
MIDDEN-OOSTEN/NOORD-AFRIKA	12,0%	13,7%
Arla Foods Ingredients	6,3%	7,0%
2020		
Verenigd Koninkrijk	6,1%	6,8%
Finland	5,5%	6,0%
Zweden	5,9%	6,6%
Europa overig	5,4%	6,0%
MIDDEN-OOSTEN/NOORD-AFRIKA	11,6%	13,0%
Arla Foods Ingredients	6,0%	6,7%

Ingezet kapitaal

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA**Grondslagen voor de financiële verslaggeving**

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

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

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

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

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

**Onzekerheden en schattingen**

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

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

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

Verwachte toekomstige vrije kasstromen

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

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

Disconteringspercentages

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

Ingezet kapitaal

3.2 MATERIEËLE VASTE ACTIVA

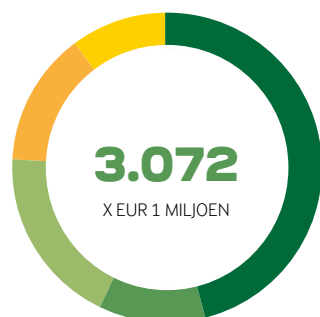


Uitbreiding van de productiecapaciteit

De belangrijkste materiële activa van Arla bevinden zich in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. De boekwaarde steeg tot EUR 3.072 miljoen, tegen EUR 2.915 miljoen vorig jaar. De stijging bedroeg EUR 157 miljoen als gevolg van een hoog CAPEX-investeringsniveau en valutabewegingen.

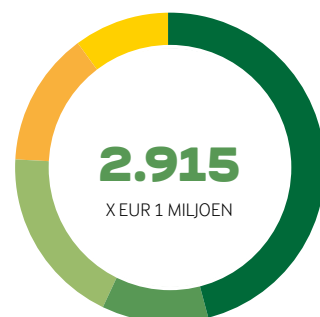
Belangrijke investeringen in 2021 waren onder meer de verdere uitbreiding van onze poederproductiecapaciteit in Duitsland, verdere investeringen in onze productie-faciliteiten in Bahrein, een nieuw innovatiecentrum voor AFI en uitbreiding van onze productiecapaciteit voor mozzarella in Denemarken.

Materiële vaste activa per land, 2021



■ Denemarken 45%
■ Zweden 10%
■ VERENIGD KONINKRIJK 19%
■ Duitsland 15%
■ Overige 11%

Materiële vaste activa per land, 2020



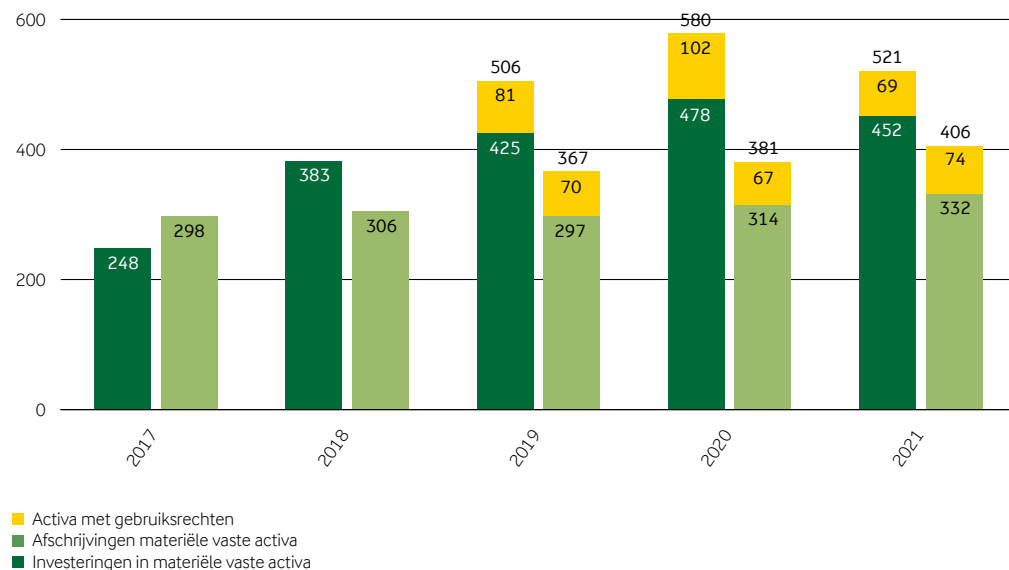
■ Denemarken 46%
■ Zweden 11%
■ VERENIGD KONINKRIJK 19%
■ Duitsland 14%
■ Overige 10%

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

	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
2021					
Boekwaarde per 1 januari	1.770	3.471	724	453	6.418
Valuta-aanpassingen	38	45	20	11	114
Investeringen	104	133	53	231	521
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	100	169	12	-281	-
Desinvesteringen	-27	-46	-32	-1	-106
Herclassificaties	2	28	5	-	35
Boekwaarde per 31 december	1.987	3.800	782	413	6.982
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Valuta-aanpassingen	-9	-29	-11	-	-49
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-78	-251	-77	-	-406
Afschrijvingen bij desinvesteringen	15	38	30	-	83
Herclassificaties	-2	-28	-5	-	-35
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Boekwaarde per 31 december	1.149	1.311	199	413	3.072
Gebruiksrechten activa opgenomen in de boekwaarde	141	8	81	-	230
2020					
Boekwaarde per 1 januari	1.666	3.152	685	407	5.910
Valuta-aanpassingen	-17	-13	-14	-2	-46
Investeringen	81	102	60	337	580
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	66	195	28	-289	-
Desinvesteringen	-26	-23	-35	-	-84
Herclassificaties	-	58	-	-	58
Boekwaarde per 31 december	1.770	3.471	724	453	6.418
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Valuta-aanpassingen	1	5	4	-	10
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-73	-234	-74	-	-381
Afschrijvingen bij desinvesteringen	13	31	24	-	68
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Boekwaarde per 31 december	1.006	1.252	204	453	2.915
Gebruiksrechten activa opgenomen in de boekwaarde	136	13	80	-	229

Ingezet kapitaal

3.2 MATERIELE VASTE ACTIVA

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

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

	2021	2020
Kantoorgebouwen	50	50
Productiegebouwen	20-30	20-30
Technische voorzieningen	5-20	5-20
Overige installaties en toebehoren, gereedschappen en uitrusting	3-7	3-7


Grondslagen voor de financiële verslaggeving

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

Kosten

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

Afschrijvingen

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

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


Onzekerheden en schattingen

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

Ingezet kapitaal

3.2 MATERIELE VASTE ACTIVA

3.2.1 Activa met gebruiksrechten



FINANCIËLE OPMERKINGEN

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

Vulmachines en andere technische faciliteiten vertegenwoordigen een andere belangrijke categorie activa met gebruiksrechten. Vulmachines hebben gewoonlijk een gebruiksduur van 7 jaar, terwijl

technische faciliteiten afschrijvingstermijnen hebben tussen 1 en 7 jaar. Auto's en vrachtwagens hebben gemiddeld een levensduur van respectievelijk 4 en 5 jaar. In totaal heeft de Groep ongeveer 4.000 leasecontracten uitstaan.

Gedurende het verslagjaar werd voor EUR 69 miljoen aan activa met gebruiksrechten toegevoegd tegen EUR 102 miljoen in het voorgaande jaar. De totale boekwaarde van activa met gebruiksrechten bedroeg EUR 230 miljoen, tegen EUR 229 miljoen vorig jaar, zoals gespecificeerd in tabel 3.2.1.a. Leaseverplichtingen worden gespecificeerd in Noot 4.3.

Tabel 3.2.1 Activa met gebruiksrechten (in EUR mln)	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Totaal
2021				
Boekwaarde per 1 januari	136	13	80	229
Investerings	30	4	35	69
Desinvesteringen	-5	-7	-18	-30
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-31	-9	-34	-74
Afschrijvingen bij desinvesteringen	5	6	16	27
Valuta-aanpassingen	6	1	2	9
Boekwaarde per 31 december	141	8	81	230
2020				
Boekwaarde per 1 januari	109	21	78	208
Investerings	55	4	43	102
Desinvesteringen	-8	-8	-19	-35
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-23	-10	-34	-67
Afschrijvingen bij desinvesteringen	5	6	13	24
Valuta-aanpassingen	-2	-	-1	-3
Boekwaarde per 31 december	136	13	80	229

Tabel 3.2.1.a Bedragen verantwoord in de resultatenrekening
(in EUR mln)

	2021	2020
Kosten in verband met kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	38	39
Rentelasten op leaseverplichtingen	7	8
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	45	47
Betaling van leaseschuld	73	67
De totale kasuïtstroom uit hoofde van activa met gebruiksrechten	118	114



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Leasecontracten worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlenging hebben op een toekomstige datum. Alle leases worden verantwoord als een gebruiksrecht als actiefpost en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de Groep.

Een leaseverplichting wordt in eerste instantie gewaardeerd op basis van contante waarde, die de netto contante waarde van het volgende omvat:

- vaste leasebetalingen (inclusief in-substance vaste betalingen), verminderd met eventuele te ontvangen lease-incentives
- variabele leasebetaling op basis van een index of een tarief
- bedragen die naar verwachting door de Groep zullen worden betaald in het kader van restwaardegaranties
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie indien de Groep redelijkerwijs zeker is dat zij die optie zal uitoefenen, en
- betaling van boetes voor het beëindigen van de lease-overeenkomst, indien de Groep redelijkerwijs zeker is dat zij die uitstapoptie zal uitoefenen

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

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

- het bedrag van de initiële waardering van de leaseverplichting

- eventuele leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn gedaan, verminderd met eventuele ontvangen lease-incentives
- eventuele initiële directe kosten en herstelkosten

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

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

Kortlopende leases en leases van activa met een lage waarde worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening. Kortlopende leasecontracten zijn contracten met een leasetermijn van minder dan 1 jaar. Activa met een lage waarde hebben een individuele waarde van minder dan EUR 5 duizend.



Onzekerheden en schattingen

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

Ingezet kapitaal

3.3 JOINT VENTURES EN DEELNEMINGEN



Financiële opmerkingen

Het aandeel in het resultaat van joint ventures en deelnemingen steeg met 82% tot EUR 53 miljoen, tegen EUR 28 miljoen vorig jaar, en had voornamelijk betrekking op de resultaten van onze investeringen in Mengniu en Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) en China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)
Het proportionele aandeel van de Groep in de intrinsieke waarde van CDH, inclusief de investering in Mengniu, bedraagt EUR 416 miljoen, tegen EUR 343 miljoen vorig jaar. De boekwaarde van de investering in CDH omvat goodwill van EUR 149 miljoen, vergeleken met EUR 138 miljoen vorig jaar, welke stijging het gevolg was van de koersontwikkeling van de HKD en de CNY.

De reële waarde van het indirecte belang in Mengniu bedraagt EUR 1.043 miljoen, tegen EUR 1.024 miljoen vorig jaar op basis van de officiële aandelenkoers op 31 december 2021.

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

Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures, 2021



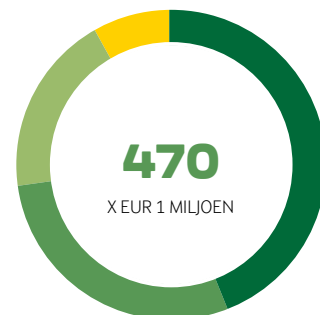
- Aandeel in het eigen vermogen van CDH/Mengniu 50%
- Goodwill in CDH/Mengniu 28%
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële deelnemingen 18%
- Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures 4%

divisie, met behulp van de verwachte toekomstige netto kasstroom. Risico's op bijzondere waardevermindering omvatten aanzienlijke en langdurige dalingen van toonaangevende aandelenindices in Azië, de kwestie van invoerbepalingen op zuivelproducten in China of een negatieve en permanente afname van de verwachte prestaties van Mengniu. Aangezien de reële waarde hoger is dan de boekwaarde van de investering, zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering. Mengniu rapporteerde over 2020 een groepsomzet van EUR 9.664 miljoen en een resultaat van EUR 445 miljoen. Voor de CDH groep zijn geen geconsolideerde cijfers beschikbaar. CDH heeft geen andere belangrijke investeringen behalve de investering in Mengniu, en de gerapporteerde inkomsten hebben betrekking op ontvangen dividenduitkeringen van Mengniu. Door de investering in CDH heeft Arla een indirect belang van 5,3% in Mengniu. Zie tabel 3.3.b voor meer details over CDH

Joint ventures

De boekwaarde van joint ventures daalde tot EUR 20 miljoen, tegen EUR 40 miljoen vorig jaar. De daling is het gevolg van de verkoop van Biolac in november 2021. De resterende waarde heeft voornamelijk betrekking op de Duitse joint venture ArNoCo. De boekwaarde bevat geen goodwill.

Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures, 2020



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

Tabel 3.3.a Geassocieerde bedrijven en joint ventures
Waarde van geassocieerde bedrijven en joint ventures
(in EUR mln)

	2021	2020
Aandeel van het eigen vermogen in COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	267	205
Goodwill in COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	149	138
Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële geassocieerde bedrijven	94	87
Opgenomen waarde van deelnemingen	510	430
Aandeel in het eigen vermogen van niet-materiële joint ventures	20	40
Opgenomen waarde van geassocieerde bedrijven en joint ventures	530	470

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

	2021	2020
Omzet	-	16
Resultaat na belastingen	-23	16
Vaste activa	729	702
Ontvangen dividenden	12	0
Eigendomsaandeel	30%	30%
Groepsaandeel in resultaat na belastingen	36	21
Opgenomen waarde	416	343

COFCO Dairy Holdings Ltd. heeft geen andere belangrijke activa of verplichtingen.
* Op basis van de laatst beschikbare financiële verslaggeving

Reële waarde op basis van beursgenoteerde aandelenkoers	1.043	1.024
---	-------	-------

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

	2021	2020
Verkoop van goederen	56	109
Inkoop van goederen	68	68
Handelsdebiteuren*	13	30
Handelscrediteuren*	-5	-7

* Opgenomen onder overige vorderingen en overige schulden

Ingezet kapitaal

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

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

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

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

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

Investerings in deelnemingen en joint ventures met een negatieve netto activawaarde worden gewaardeerd op nul. Indien Arla een wettelijke of feitelijke verplichting heeft om een tekort in de deelneming of joint venture aan te zuiveren, wordt het tekort opgenomen onder de voorzieningen. Eventuele bedragen die door deelnemingen en joint ventures verschuldigd zijn, worden afgeschreven naar de mate waarin het verschuldigde bedrag oninbaar wordt geacht.

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

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



Onzekerheden en schattingen

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

CDH en Mengniu

De Groep heeft een belang van 30% in CDH, welke onderneming wordt beschouwd als een deelneming op grond van een samenwerkingsovereenkomst, op basis waarvan aanzienlijke invloed kan worden uitgeoefend, inclusief het recht van vertegenwoordiging in de Board. De samenwerkingsovereenkomst met CDH geeft Arla ook recht op vertegenwoordiging in de Board van Mengniu, een in Hongkong genoteerd zuivelbedrijf waarvan CDH een belangrijke aandeelhouder is. Afsproken is dat Arla en Mengniu samenwerken met betrekking tot de uitwisseling van technische zuivelkennis en expertise, en dat Arla intellectuele rechten verleent aan Mengniu. Op basis van deze onderliggende overeenkomsten is het onze beoordeling dat Arla een significante invloed heeft in Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Zweden (LRF)

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

Op basis van een gedetailleerde analyse van de LRF-afspraken impliceert het actieve eigendomsbelang van Arla een significante invloed op LRF. Dit omvat, maar is niet beperkt tot, de vertegenwoordiging als eigenaar in de Board of Directors. Bovendien vertegenwoordigen eigenaren van Arla de Zweedse zuivelindustrie in de Board of Directors van LRF en zijn zowel Arla als onze Zweedse eigenaren individuele leden van LRF.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S



FINANCIËEL RISICOBEBEER

Financiële risico's zijn een inherent onderdeel van de operationele activiteiten van de Groep en als gevolg daarvan wordt de winst van de Groep beïnvloed door de prijsontwikkeling van valuta's, rentetarieven en bepaalde soorten grondstoffen. De mondiale financiële markten zijn volatiel en daarom is het van cruciaal belang dat de Groep over een passende benadering van financieel risicobebear beschikt om de volatiliteit van de markt op korte termijn te beperken en tegelijkertijd de hoogst mogelijke melkprijs te realiseren.

De veelomvattende strategie en het systeem voor financieel risicobebear van de Groep bouwen voort op een grondig inzicht in de interactie tussen de operationele activiteiten van de Groep en

onderliggende financiële risico's. Het algemene kader voor de beheersing van financiële risico's, namelijk het treasury- en financieringsbeleid, wordt goedgekeurd door de Board of Directors en centraal beheerd door de treasury-afdeling. Het beleid omvat risicolimieten voor elk type financieel risico, toegestane financiële instrumenten en tegenpartijen.

De Board of Directors ontvangt maandelijks een rapport over de risicoblootstelling van de Groep. Het afdekken van de volatiliteit van de melkprijzen valt niet binnen het toepassingsgebied van financieel risicobebear, maar is een inherent onderdeel van het bedrijfsmodel van de Groep.

4.1.1 Liquiditeitsreserves



TOEREIKENDE LIQUIDITEITSRESERVES

De liquiditeitsreserves daalden met EUR 483 miljoen tot EUR 965 miljoen in 2021. Kijkend naar het looptijdprofiel van de schuld van de Groep en de verwachte kasstroom, worden de liquiditeitsreserves als sterk beschouwd en zullen ze naar verwachting in 2022 afnemen.

Het waarborgen van de beschikbaarheid van voldoende operationele liquiditeit en kredietfaciliteiten voor bedrijfsactiviteiten is het primaire doel van het beheer van liquiditeitsrisico's. Op basis van de liquiditeitsmodellen die door de ratingbureaus worden gesuggereerd, worden Arla's liquiditeitsreserves beoordeeld als toereikend voor de komende 12 maanden.

Financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen en factoring met betrekking tot klanten maken

deel uit van het liquiditeitsbeheer van de Groep. Geselecteerde leveranciers hebben toegang tot de financieringsfaciliteiten voor de toeleveringsketen van de Groep, waardoor deze leveranciers kunnen profiteren van het kredietprofiel van de Groep.

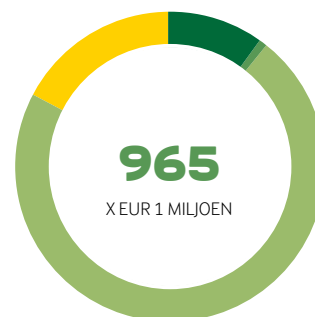
Meer dan 95 procent van de dagelijkse liquiditeitsstroom van de Groep wordt beheerd door de treasury-afdeling en de interne bank, via regelingen voor cash pooling. Dit waarborgt een schaalbaar en efficiënt bedrijfsmodel. Dientengevolge kan de Groep een kostenefficiënte benutting van de kredietfaciliteiten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

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

Tabel 4.1.1.a Liquiditeitsreserves
(in EUR mln)

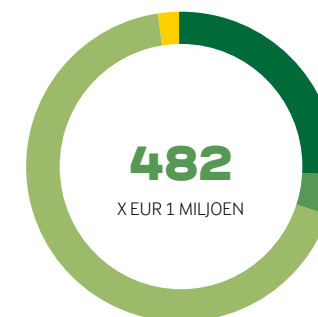
	2021	2020
Liquide middelen	97	126
Effecten (vrije kasstroom)	12	18
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten	689	326
Onbenutte overige kredietfaciliteiten	167	12
Totaal	965	482

Liquiditeitsreserves, 2021



- Liquide middelen 10%
- Effecten (vrije kasstroom) 1%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 72%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 17%

Liquiditeitsreserves, 2020



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

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S**Tabel 4.1.1.b Contractuele verwachte niet contant gemaakte kasstroom op bruto financiële verplichtingen**
(in EUR mln)

	Boekwaarde	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
		Totaal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Na 2031
2021											
Uitgegeven obligaties	440	444	-	149	149	-	146	-	-	-	-
Hypothecaire kredietinstellingen	1.033	1.040	11	11	12	87	50	55	61	249	504
Kredietinstellingen	1.036	1.038	599	194	243	1	1	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	233	233	60	50	35	27	19	16	7	14	5
Overige kortlopende verplichtingen	15	15	15	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	65	14	11	6	5	3	3	2	7	14
Handelscrediteuren en overige schulden	1.445	1.445	1.445	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	86	86	47	13	7	5	2	1	1	4	6
Totaal	4.288	4.366	2.191	428	452	125	221	75	71	274	529

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

Veronderstellingen

De contractuele kasstromen zijn gebaseerd op de volgende aannames:

- De kasstromen zijn gebaseerd op een zo vroeg mogelijke datum waarop van de Groep kan worden verlangd dat zij de financiële verplichting afwikkelt
- De rentevoet van de kasstroom is gebaseerd op de contractuele rentevoet. Variabele rentebetalingen zijn bepaald aan de hand van de huidige variabele rente voor elke post op de rapportagedatum.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S



Risicobeperking

Risico

Liquideit en financiering zijn van vitaal belang voor de Groep om haar financiële verplichtingen te kunnen nakomen op het moment waarop ze verschuldigd zijn. Het heeft ook invloed op ons vermogen om op langere termijn nieuwe financiering aan te trekken en het is cruciaal om de strategische ambities van de Groep te realiseren.

Beleid

Het treasury- en financieringsbeleid regelt de minimale gemiddelde looptijdrempel voor netto rentedragende schuld en stelt beperkingen aan de schuld die binnen de komende perioden van 12 en 24 maanden vervalt. Bij de berekening van de gemiddelde looptijd wordt rekening gehouden met ongebruikte toegezegde kredietfaciliteiten.

Gemiddelde looptijd

	2021	2020	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gemiddelde looptijd, bruto schuld	5,8 jaar	5,0 jaar	2 jaar	-
Looptijd < 1 jaar, netto schuld	0%	0%	-	25%
Looptijd > 2 jaar, netto schuld	100%	84%	50%	-

Hoe we optreden en werken

Naast het treasury- en financieringsbeleid heeft de Board of Directors een financieringsstrategie voor de lange termijn goedgekeurd, waarin de richting voor de financiering van de Groep wordt bepaald. Dit omvat tegenpartijen, instrumenten en risicobereidheid, en beschrijft toekomstige financieringsmogelijkheden

die zullen worden onderzocht en uitgevoerd. De financieringsstrategie hangt samen met de betrokkenheid op lange termijn van de leden om in het bedrijf te investeren. Het is de doelstelling van de Groep om haar kredietkwaliteit te handhaven op een robuust investment grade-niveau.

4.1.2 Valutarisico



VALUTA-EFFECT OP OMZET, KOSTEN EN FINANCIËLE POSITIE

De Groep wordt blootgesteld aan zowel transactie- als omrekeningseffecten van vreemde valuta's.

Transactie-effecten betreffen verkopen in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten. De Groep is voornamelijk blootgesteld aan het risico van de USD en daaraan gekoppelde valuta's, alsmede het Britse pond. De omzet daalde als gevolg van negatieve transactie-effecten met EUR 13 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Een deel van dit risico werd afgedekt door kosten in dezelfde valuta. Financiële instrumenten,

zoals handelsdebiteuren, handelsschulden en overige posten in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten staan ook bloot aan valutarisico's. Het netto-effect van de herwaardering van deze financiële instrumenten wordt opgenomen in financiële baten of financiële lasten. Een nettoverlies van EUR 28 miljoen werd verantwoord onder financiële lasten, vergeleken met een last van EUR 25 miljoen vorig jaar. Valutaverliezen hebben voornamelijk betrekking op de devaluaties van Libanese, Nigeriaanse en Argentijnse valuta's, en bedroegen EUR 21 miljoen.

Om de volatiliteit op korte termijn van valutastommelingen te beheersen, worden derivaten gebruikt om valutablootstelling af te dekken. Bij de afwikkeling van het afdekkingsinstrument wordt een positief of negatief bedrag verantwoord als respectievelijk overige baten of overige lasten. Een nettoverlies van EUR 31 miljoen werd verantwoord onder overige lasten, vergeleken met een winst van EUR 17 miljoen vorig jaar. Een verlies op afdekkingsinstrumenten wordt verwacht in jaren waarin de exportvaluta's oplopen in de loop van het jaar en vice versa.

De Groep wordt blootgesteld aan omrekeningseffecten van entiteiten die rapporteren in andere valuta's dan de euro. De Groep staat voornamelijk bloot aan omrekeningseffecten bij entiteiten die rapporteren in het Britse pond, de Deense kroon, de Zweedse kroon, de Chinese yuan en de USD. De omzet daalde als gevolg van omrekeningseffecten met EUR 40 miljoen ten opzichte van de vorig jaar verantwoorde omzet. Parallel daarmee daalden de kosten met EUR 27 miljoen ten opzichte van de gerapporteerde kosten van vorig jaar. De financiële positie van de Groep wordt op vergelijkbare wijze blootgesteld, wat van invloed is op de waarde van activa en passiva die worden gerapporteerd in andere valuta's dan de euro. Het omrekeningseffect op de netto activa wordt binnen Overig resultaat opgenomen als

valutacorrectie. In 2021 werd een nettowinst van EUR 132 miljoen opgenomen in Overig resultaat ten opzichte van een nettoverlies van EUR 84 miljoen vorig jaar.

Indirect absorbeert de vooruitbetaalde melkprijs zowel transactie- als omrekeningseffecten, en het netto resultaat heeft dus een beperkte blootstelling aan valutarisico's. De vooruitbetaalde melkprijs wordt vastgesteld op basis van het behalen van een jaarwinst van 2,8 tot 3,2 procent. De vooruitbetaalde prijs wordt in eerste instantie vastgesteld en uitbetaald op basis van een EUR-bedrag en is bijgevolg blootgesteld aan stommelingen van de euro ten opzichte van het Britse pond, de Zweedse kroon en de Deense kroon.

Ten opzichte van vorig jaar verzwakte de gemiddelde koers van de USD met 4%, GBP en SEK stegen met 3%.

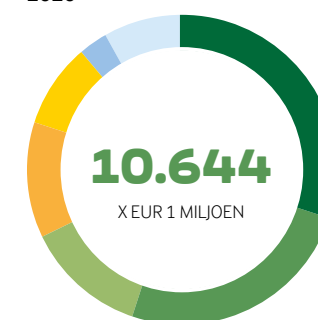
De Groep is in toenemende mate betrokken bij opkomende markten, waar efficiënte afdekking vaak niet mogelijk is als gevolg van valutaregelgeving, illiquide financiële markten of hoge afdekkingskosten. Tot de belangrijkste markten behoren Nigeria, de Dominicaanse Republiek, Bangladesh, Libanon en Argentinië. Landen met minder efficiënte valutamarkten vertegenwoordigden 4% van de omzet van de Groep in 2021.

Omzet gesplitst naar valuta, 2021



EUR 31% GBP 25% SEK 13% DKK 11%
USD 9% SAR 3% Overige 8%

Omzet gesplitst naar valuta, 2020



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

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Tabel 4.1.2.a Wisselkoersen

	Slotkoers			Gemiddelde koers		
	2021	2020	Verandering	2021	2020	Verandering
EUR/GBP	0,839	0,903	7,1%	0,860	0,889	3,3%
EUR/SEK	10.241	10.081	-1,6%	10.145	10.483	3,2%
EUR/DKK	7.437	7.441	0,1%	7.437	7.454	0,2%
EUR/USD	1,133	1,230	7,9%	1,182	1,140	-3,7%
EUR/SAR	4,253	4,616	7,9%	4,434	4,279	-3,6%

Tabel 4.1.2.b Valutarisico

	Balansrisico			Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
	Open posities	Afdekking van toekomstige kasstroom	Externe blootstelling		Resultaten-rekening	Overig resultaat
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1%	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5%	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5%	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5%	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5%	-	-9
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

*Incl. AED



Risicobeperking

De externe blootstelling van de Groep wordt berekend als externe financiële activa en passiva in valuta's die afwijken van de functionele valuta van elke rechtspersoon, vermeerderd met eventuele externe derivaten die op Groepsniveau worden omgezet in valutarisico tegen de Deense kroon, d.w.z. EUR/DKK, USD/DKK enz. Hetzelfde geldt voor de netto interne blootstelling van de Groep. Het totaal van de externe en interne valutablootstelling van de Groep vertegenwoordigt de nettoblootstelling, die wordt weergegeven in tabel 4.1.2.b.

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

Risico

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

- Tot 15 maanden van de netto geprognosticeerde contante ontvangsten en schulden.
- Tot 100% van de netto verantwoorde handelsvorderingen en handelsschulden.

De valutablootstelling wordt continu beheerd door de treasury-afdeling. Individuele valutarisico's worden afgedekt in overeenstemming met het treasury- en financieringsbeleid.

Financiële instrumenten die worden gebruikt om de valutablootstelling af te dekken, hoeven niet noodzakelijkerwijs te kwalificeren voor hedge accounting, en daarom worden sommige van de toegepaste financiële instrumenten, d.w.z. enkele optiestrategieën, als reële waarde geboekt via de resultatenrekening.

De functionele valuta van Arla amba is de Deense kroon. Het risico ten opzichte van de euro wordt echter op dezelfde wijze beoordeeld als voor de Deense kroon. Het uitvoerend managementteam kan naar eigen inzicht beslissen of en wanneer beleggingen in buitenlandse activiteiten moeten worden afgedekt (omrekeningsrisico's) met de verplichting om de Board of Directors tijdens de volgende vergadering te informeren.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.3 Renterisico



BEPERKTE AFDEKKINGSACTIVITEITEN ALS GEVOLG VAN LAGERE SCHULDEN

De gewogen gemiddelde looptijd van de rente op rentedragende schulden van de Groep, inclusief derivaten, maar exclusief pensioenverplichtingen, is met 1,0 tot 3,6 gestegen. De looptijd is gestegen als

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

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

	Boekwaarde	Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultaten-rekening	Overig resultaat
2021				
Financiële activa	-536	1%	5	-1
Derivaten	-	1%	6	56
Financiële verplichtingen	2.757	1%	-12	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.221		-1	55
2020				
Financiële activa	-550	1%	6	-1
Derivaten	-	1%	5	42
Financiële verplichtingen	2.730	1%	-13	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.180		-2	41



Risicobeperking

Risico

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

Gevoeligheid van reële waarde

Een wijziging van de rentetarieven zal van invloed zijn op de reële waarde van de rentedragende activa, rentederivaten en schuldinstrumenten van de Groep, gemeten op basis van een stijging van de rentetarieven met 1%. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Gevoeligheid van de kasstroom

Een wijziging van de rente zal van invloed zijn op de rentebetalingen op de niet-afgedekte schuld met variabele rente van de Groep. Tabel 4.1.3 toont de gevoeligheid van de kasstroom gedurende een periode van één jaar, bij een stijging van de rente van 1% van de rente per 31 december 2021. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Beleid

Het renterisico dient te worden beheerd volgens het treasury- en financieringsbeleid. Het renterisico wordt gemeten als de gewogen gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille, inclusief afdekkingsinstrumenten, maar exclusief pensioenverplichtingen.

Gewogen gemiddelde looptijd

	2021	2020	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gewogen gemiddelde looptijd	3,6	2,6	1	7

Hoe we optreden en werken

Het doel van rente-afdekking is het beperken van risico's en het veilig stellen van relatief stabiele en voorspelbare financieringskosten. Het renterisico van netto schuld wordt beheerd door een passende verdeling aan te houden tussen vaste en variabele rentetarieven.

De Groep maakt actief gebruik van afgeleide financiële instrumenten om risico's in verband met schommelingen in de rente te verminderen, en om het renteprofiel van de rentedragende schuld te behouden. Door een portefeuillebenadering te hanteren

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

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

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.4 Risico t.a.v. grondstofprijzen



MOEILIJKE AFDEKKINGSOMSTANDIGHEDEN IN EEN VOLATIELE MARKT

Leveringscontracten zijn voornamelijk gerelateerd aan een officiële variabele prijsindex. De treasury-afdeling maakt gebruik van financiële derivaten om het risico van grondstofprijzen af te dekken. Dit garandeert volledige flexibiliteit om van leverancier te veranderen zonder rekening te hoeven houden met toekomstige afdekking.

Afdekkingsactiviteiten concentreren zich op de belangrijkste risico's, waaronder die van elektriciteit, aardgas en diesel. De totale uitgaven aan energiegrondstoffen, exclusief belastingen en distributiekosten, bedroegen aan het begin van het jaar circa EUR 70 miljoen en met de prijzen per 31 december 2021 zijn de totale uitgaven aan energiegrondstoffen gestegen tot EUR 350 miljoen voor 2022.

Het doel van afdekking is het verminderen van de volatiliteit van de energiekosten. In 2021 hebben de afdekkingsactiviteiten geresulteerd in een winst van EUR 29 miljoen tegen een verlies van EUR 15 miljoen vorig jaar. De winst in 2021 werd echter ruimschoots tenietgedaan door fors hogere fysieke energiekosten. Het resultaat van afdekkingsactiviteiten, die classificeren als hedge accounting, wordt opgenomen onder overige baten en lasten.

Eind 2021 was 25% van de energie-uitgaven voor 2022 afgedekt. Een stijging van de grondstofprijzen met 25% zou een negatieve invloed op de winst hebben van ongeveer EUR 66 miljoen. Omgekeerd zou het Overig resultaat positief worden beïnvloed met EUR 14 miljoen.

Tabel 4.1.4 Afgedekte grondstoffen
(in EUR mln)

	Gevoeligheid	Contractwaarde	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultaten-rekening	Overig resultaat
2021				
Diesel / aardgas	25%	15	-43	7
Elektriciteit	25%	12	-23	7
		27	-66	14
2020				
Diesel / aardgas	25%	2	-7	6
Elektriciteit	25%	-	-4	4
		2	-11	10



Risicobeperking

Risico

De Groep is blootgesteld aan grondstoffenrisico's in verband met de productie en distributie van zuivelproducten. Hogere grondstofprijzen hebben een negatieve invloed op de productie- en distributiekosten.

Gevoeligheid van reële waarde

Een verandering in de grondstofprijzen zal van invloed zijn op de reële waarde van de ter afdekking gekochte grondstofderivaten van de Groep, verantwoord via Overig resultaat, en het niet-afgedekte energieverbruik via de resultatenrekening. De tabel toont de gevoeligheid van een stijging van de grondstofprijzen met 25% voor zowel afgedekte als niet-afgedekte grondstofaankopen. Een daling van de grondstofprijzen zou het omgekeerde effect hebben.

Beleid

Volgens het treasurybeleid kan het geprognosticeerde verbruik van elektriciteit, aardgas en diesel maximaal 36 maanden worden afgedekt, waarvan 100% gedurende de eerste 18 maanden, met een beperkt deel daarna.

Hoe we optreden en werken

De prijsrisico's voor energie worden beheerd door de treasury-afdeling. De grondstofprijrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk van de contracten met de fysieke leveranciers. Arla onderzoekt ook andere grondstoffen die relevant zijn voor financieel risicobeheer.

De blootstelling van Arla aan energieprijzen en de afdekking worden beheerd als een portfolio per soort energie en land. Niet alle energieprijrisico's kunnen effectief worden afgedekt door de onderliggende kosten op elkaar af te stemmen, maar Arla streeft ernaar het basisrisico te minimaliseren.

De markt voor zuivelderivaten in de EU, de VS en Nieuw-Zeeland blijft klein, maar evolueert. De Groep heeft zich beziggehouden met afdekkingsactiviteiten voor een klein deel van het handelsvolume van zuivelproducten van de Groep. Naarmate de zuivelderivatenmarkt zich ontwikkelt, verwachten we dat deze de komende jaren een rol zal spelen bij het beheren van contracten met vaste prijzen met klanten.

Financiering

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

4.1.5 Kredietrisico



BEPERKTE VERLIEZEN

In 2021 leed de Groep opnieuw zeer beperkte verliezen door wanbetaling van tegenpartijen, zoals klanten, leveranciers en financiële tegenpartijen.

Alle grote financiële tegenpartijen hadden aan het einde van het jaar bevredigende kredietratings. De Arla-eis is een kredietrating van ten minste A-/A-3 van S&P, Fitch of Moody's voor de financiële tegenpartij of haar moedermaatschappij. In een klein aantal geografische locaties die niet worden bediend door banken waarmee wij een relatie hebben, en waar financiële tegenpartijen met een bevredigende rating niet actief zijn, week de Groep af van de ratings.

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

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

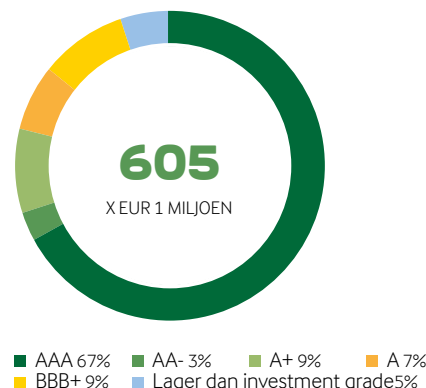
De Groep heeft, evenals in voorgaande jaren, voortdurend gewerkt met kredietrisico en ervoer een zeer laag niveau van verliezen als gevolg van wanbetaling van klanten.

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

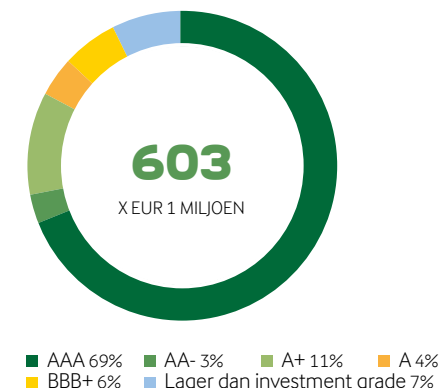
Tabel 4.1.5 Externe rating van financiële tegenpartijen
(in EUR mln)

	Rating van tegenpartijen						Totaal
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Lager dan investment grade	
2021							
Effecten	402	-	-	-	32	-	434
Liquide middelen	5	17	14	7	24	30	97
Derivaten	-	1	39	33	0	1	74
Totaal	407	18	53	40	56	31	605
2020							
Effecten	415	-	-	-	5	-	420
Liquide middelen	-	10	44	5	23	44	126
Derivaten	-	9	22	16	10	0	57
Totaal	415	19	66	21	38	44	603

Externe rating van financiële tegenpartijen, 2021



Externe rating van financiële tegenpartijen, 2020



Risicobeperking

Risico

Kredietrisico's vloeien voort uit operationele activiteiten en betrokkenheid bij financiële tegenpartijen. Bovendien kan een zwakke kredietkwaliteit van de tegenpartij hun vermogen om de Groep in de toekomst te ondersteunen verminderen, waardoor de verwezenlijking van de strategie van onze Groep in gevaar wordt gebracht.

Beleid

Tegenpartijen worden geselecteerd op basis van een bankrelatiestrategie. Financiële tegenpartijen moeten op aanbeveling van ons treasuryteam worden goedgekeurd door de directeuren en de CFO. Een tegenpartij (of haar moedermaatschappij) in financiële contracten en deposito's moet minimaal een lange rating hebben die overeenkomt met A3 bij Moody's, A- bij Standard & Poor's of A- bij Fitch. Indien de Groep alleen kredieten van de tegenpartij heeft verkregen, is geen rating vereist. Als de tegenpartij door verschillende ratingbureaus wordt beoordeeld, wordt een gemiddelde gebruikt, naar boven afgerond op de

dichtstbijzijnde trede. In regio's die niet goed worden gedekt door onze bankrelaties, kan het treasury-team afwijken van de tegenpartijvereiste in deze sectie.

Hoe we optreden en werken

De Groep heeft een uitgebreid kredietrisicobeleid en maakt op grote schaal gebruik van kredietverzekering en andere handelsfinancieringsproducten in verband met de export. In bepaalde opkomende markten is het niet altijd mogelijk om kredietdekking te verkrijgen met de vereiste rating, maar de Groep gebruikt dan de beste dekking die beschikbaar is. De Groep heeft vastgesteld dat dit een aanvaardbaar risico is, gezien het investeringsniveau in opkomende markten.

Als een betaling van een klant over tijd is, worden interne procedures gevolgd om verliezen te beperken. De Groep maakt gebruik van een beperkt aantal financiële tegenpartijen, waarvan de ratings doorlopend worden gemonitord.

Financiering

4.2 FINANCIËLE POSTEN



LAGERE RENTELASTEN TENIET GEDAAN DOOR HOGERE VALUTAVERLIEZEN

De netto financiële lasten stegen met EUR 11 miljoen tot EUR 61 miljoen, voornamelijk als gevolg van lagere rentelasten, die deels gecompenseerd werden door hogere valutaverliezen.

De netto rentelasten bedroegen EUR 40 miljoen, een daling van EUR 14 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van het aflopen van oude renteaftrekkingen en nieuwe renteaftrekkingen tegen aantrekkelijke

rentetarieven. Het gemiddelde rentetarief, exclusief rente die betrekking had op pensioenbeleggingen en -verplichtingen, bedroeg 1,8%, tegen 2,3% vorig jaar. De rentedekking steeg naar 23,7 ten opzichte van 17,0 vorig jaar.

Valutaverliezen hebben voornamelijk betrekking op de devaluaties van Libanese, Nigeriaanse en Argentijnse valuta's, en bedroegen EUR 21 miljoen.



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Financiële baten en lasten, alsmede valutawinsten en -verliezen, worden opgenomen in de resultatenrekening voor het bedrag dat aan het verslagjaar kan worden toegeschreven. Financiële posten omvatten gerealiseerde en niet-gerealiseerde waardecorrecties van effecten, en valutacorrecties op financiële activa en passiva, alsmede het rentegedeelte van financiële leasebetalingen. Daarnaast worden gerealiseerde en niet-gerealiseerde winsten en verliezen verantwoord op afgeleide financiële instrumenten die niet als afdekkingscontracten zijn geclassificeerd. Financieringskosten uit algemene leningen, of leningen die rechtstreeks verband houden met de verwerving, de bouw of ontwikkeling van gekwalificeerde activa worden opgenomen in de kosten van deze activa en worden derhalve niet als financiële lasten opgenomen.

Kapitalisatie van rente is uitgevoerd met behulp van een rente, die overeenkomt met de gemiddelde externe rente van de Groep in 2021. Financiële baten en lasten met betrekking tot financiële activa en passiva zijn verantwoord volgens de effectieve rentemethode.

Tabel 4.2 Financiële baten en lasten
(in EUR mln)

Financiële baten:

Rente op effecten, kas en kasequivalenten	7	2
Correcties van de reële waarde en overige financiële baten	7	5
Totaal financiële baten	14	7

Financiële lasten

Rente op financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	-45	-54
Netto valutaverliezen	-28	-25
Rente op pensioenverplichtingen	-2	-2
Rente toegerekend aan materiële vaste activa	7	8
Correcties van de reële waarde en overige financiële lasten	-7	-6
Totaal financiële lasten	-75	-79

Netto financiële lasten	-61	-72
--------------------------------	------------	------------

Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD



TOEGENOMEN NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, steeg tot EUR 2.221 miljoen tegen EUR 2.180 miljoen vorig jaar.

De pensioenverplichtingen daalden met EUR 2 miljoen tot EUR 245 miljoen. De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, bedroeg EUR 2.466 miljoen tegen EUR 2.427 miljoen vorig jaar. Het nettovermogen van de Britse pensioenregeling bedroeg EUR 55 miljoen, tegen EUR 40 miljoen vorig jaar. Dit actief is niet meegenomen in de berekening van de pensioenverplichting, netto rentedragende schuld en de leverage.

De leverage-ratio van Arla bedroeg 2,6, een daling van 0,1 ten opzichte van vorig jaar. Dit was onder de lange-termijndoelstelling van 2,8 tot 3,4, wat de sterke financiële positie illustreert.

De gemiddelde looptijd van rentedragende leningen daalde met 0,8 jaar tot 5,8 jaar. De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door nieuwe faciliteiten en gecompenseerd door het verstrijken van de looptijd en het niveau van de netto rentedragende schuld.

De solvabiliteit steeg tot 37% tegen 35% vorig jaar.

Financiering

De Groep hanteert een gediversifieerde financieringsstrategie om het liquiditeits- en herfinancieringsrisico in evenwicht te houden, met het doel om lage financieringskosten te realiseren. Grote overnames of investeringen worden apart gefinancierd.

Een diverse financieringsstrategie omvat diversificatie van markten, valuta's, instrumenten, banken, kredietverstrekkers en looptijden om een brede toegang tot financiering te waarborgen en ervoor te zorgen dat de Groep onafhankelijk is van één

enkele financieringspartner of één enkele markt. Alle financieringsmogelijkheden worden gebenchmarkt ten opzichte van EURIBOR 3 maanden, en derivaten worden toegepast om de valuta's van onze financieringsbehoeften te matchen. Het renteprofiel wordt beheerd met renteswaps die onafhankelijk zijn van de individuele leningen.

De kredietfaciliteiten kennen financiële convenanten inzake eigen vermogen/totaal vermogen en een minimum eigen vermogen, alsmede standaard niet-financiële convenanten. De Groep is in 2021 niet in gebreke geweest m.b.t. leningsovereenkomsten en is alle voorwaarden nagekomen.

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

In 2021 had de Groep beperkte behoefte aan nieuwe financiering. De belangrijkste financieringsactiviteiten in de loop van het jaar waren:

- 5 jaar EUR 400 miljoen ESG gekoppelde doorlopende multi bank kredietfaciliteit
- 5-jarige obligatie-uitgifte groot SEK 1.500 miljoen
- 7-jarige EUR 100 miljoen grote kredietfaciliteit van de Europese Investeringsbank
- Arla heeft een commercial paper programma in Zweden, uitgedrukt in SEK en EUR. Het programma was aan het einde van het jaar niet benut vanwege een sterke liquiditeitspositie. De gemiddelde benutting in 2021 bedroeg EUR 122 miljoen.
- In de loop van het jaar is Arla verkoop- en terugkoopovereenkomsten aangegaan op basis van haar deelnemingen in beursgenoteerde Deense hypotheekobligaties met een AAA-rating. Zie Noot 4.6 voor meer details.

Netto rentedragende schuld
(in EUR mln)

De netto rentedragende schuld bestaat uit kort- en langlopende verplichtingen, onder aftrek van rentedragende activa. De definitie van leverage is de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA, en drukt het vermogen van de Groep uit om rente en aflossingen te betalen. Arla Foods a.m.b.a. heeft voor de leverage op de lange termijn een doelstelling tussen 2,8 en 3,4.

Leverage
2,6
2020: 2,7

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

	2021	2020
Langlopende leningen	2.113	1.964
Kortlopende leningen	644	766
Effecten en liquide middelen	-531	-546
Overige rentedragende activa	-5	-4
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.221	2.180
Pensioenverplichtingen	245	247
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.466	2.427



Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Tabel 4.3.b Leningen
(in EUR mln)

	2021	2020
<i>Langlopende leningen</i>		
Uitgegeven obligaties	440	299
Hypothecaire kredietinstellingen	1.021	1.033
Bankleningen	478	455
Leaseverplichtingen	174	177
Totaal langlopende leningen:	2.113	1.964
<i>Kortlopende leningen</i>		
Uitgegeven obligaties	-	100
Commercial papers	102	-
Hypothecaire kredietinstellingen	11	9
Bankleningen	456	531
Leaseverplichtingen	59	56
Overige kortlopende verplichtingen	16	70
Totaal kortlopende leningen	644	766
Totaal rentedragende leningen	2.757	2.730

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

	Kasstroom		Non-cash mutaties				
	1 januari	Opgenomen onder financieringsactiviteiten	Investeren	Herclassificaties	Valuta-veranderingen	Veranderingen in reële waarde	31 december
2021							
Pensioenverplichtingen	247	-14	-	-	-4	16	245
Langlopende leningen	1.964	-	46	62	24	17	2.113
Kortlopende leningen	766	-48	-	-62	-12	-	644
Totaal rentedragende schuld	2.977	-62	46	-	8	33	3.002
Pensioenbeleggingen Verenigd Koninkrijk	-	-17	-	16	4	-1	-
Effecten en overige rentedragende activa	-424	-12	-	-	-3	-	-439
Liquide middelen	-126	32	-	-	-3	-	-97
Netto rentedragende schuld	2.427	-59	46	16	6	32	2.466

Betalingen van langlopende en kortlopende leningen EUR -48 miljoen (respectievelijk EUR 0 miljoen en EUR -48 miljoen) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (EUR 172 miljoen), en er overige wijzigingen waren in leningen (EUR -147 miljoen) en leasebetalingen (EUR -73 miljoen).

2020

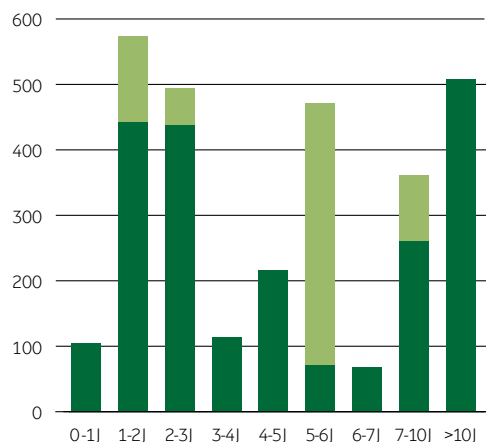
Pensioenverplichtingen	249	-10	-		7	1	247
Langlopende leningen	1.951	-	70	-84	5	22	1.964
Kortlopende leningen	789	-90	-	84	-17	-	766
Totaal rentedragende schuld	2.989	-100	70	-	-5	23	2.977
Pensioenbeleggingen Verenigd Koninkrijk	-	-26	-	25	2	-1	-
Effecten en overige rentedragende activa	-440	17	-	-	-2	1	-424
Liquide middelen	-187	50	-	-	11	-	-126
Netto rentedragende schuld	2.362	-59	70	25	6	23	2.427

Betalingen van langlopende en kortlopende leningen EUR -90 miljoen (respectievelijk EUR 0 miljoen en EUR -90 miljoen) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (EUR 149 miljoen), en er overige wijzigingen waren in leningen (EUR -173 miljoen) en Leasebetalingen (EUR -66 miljoen).

Financiering

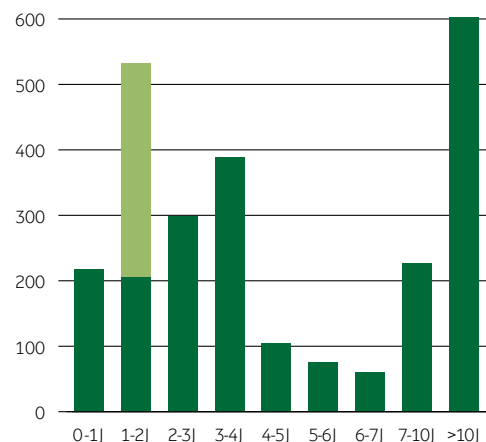
4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per december 2021
(in EUR mln)

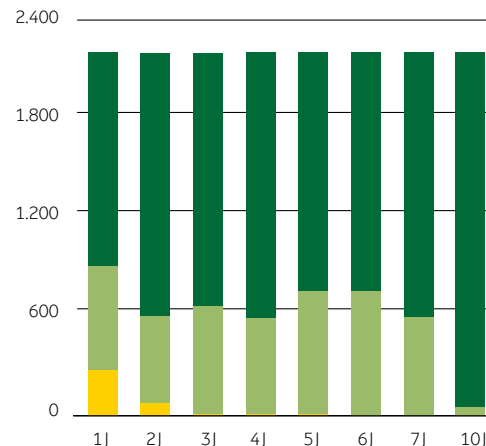


■ Onbenutte gecommiteerde faciliteiten ■ Schuld

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

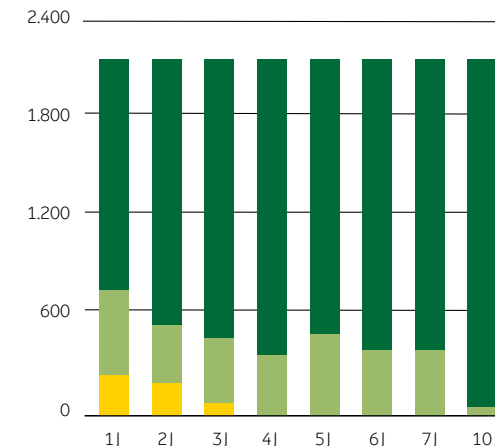


Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2021
(in EUR mln)



■ Variabel ■ Vast via swap ■ Vaste schuld

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



Tabel 4.3.d Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen en het effect van afdekking, looptijd

(in EUR mln)

2021	Totaal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Na 2031
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	-	-	-
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Overig	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
Totaal	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

2020	Totaal	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2030	Na 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
Overig	123	6	4	5	104	2	2	-	-	-
Totaal	2.180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

Tabel 4.3.e Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen

(in EUR mln)

Vermeld vóór en na het effect van afgeleide financiële instrumenten

2021	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na swap
DKK	873	-	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Overig	141	-	141
Totaal	2.221	-	2.221

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

Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Tabel 4.3.f Renterisico exclusief effect van afdekking
(in EUR mln)

	Rentevoet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boek-waarde	Renterisico
2021					
<i>Uitgegeven obligaties:</i>					
Commercial papers	Vast	0,16%	0-1 jaar	102	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	1,14%	1-2 jaar	74	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,51%	1-2 jaar	73	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,58%	2-3 jaar	73	Reële waarde
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	0,91%	2-3 jaar	74	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17.07.2026	Variabel	0,60%	4-5 jaar	146	Kasstroom
Totaal uitgegeven obligaties		0,89%		542	
<i>Hypothecaire kredietinstellingen</i>					
Vaste rente	Vast	0,25%	1-2 jaar	97	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,26%	0-1 jaar	935	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		0,26%		1.032	
<i>Bankleningen:</i>					
Vaste rente	Vast	0,02%	0-1 jaar	390	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	0,61%	0-1 jaar	544	Kasstroom
Totaal bankleningen		0,36%		934	
<i>Overige leningen</i>					
Leaseverplichtingen	Vast	3,18%	0-20 jaar	233	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,41%	0-1 jaar	16	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,19%		249	

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

Financiering

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD**Grondslagen voor de financiële verslaggeving*****Financiële instrumenten***

Financiële instrumenten worden verantwoord op de transactiedatum. De Groep houdt op financiële activa te verantwoorden wanneer de contractuele rechten op de onderliggende kasstromen ophouden te bestaan of worden overgedragen aan de koper van het financiële actief, en alle wezenlijke risico's en vergoedingen in verband met het eigendom zijn overgedragen aan de koper.

Financiële activa en passiva worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt op de balans opgenomen alleen wanneer de Groep een juridisch recht van saldering verkrijgt en van plan is het financiële actief en de verplichting gelijktijdig te salderen of af te wikkelen.

Financiële activa

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd en vervolgens gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten, reële waarde via Overig resultaat of reële waarde via de resultatenrekening.

De classificatie van financiële activa bij eerste opname is afhankelijk van de contractuele kasstroomkenmerken van de financiële activa en de wijze waarop deze worden beheerd.

Financiële activa worden, wanneer de Groep voornemens is de contractuele kasstroom te innen, geïnclassificeerd en gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten.

Financiële activa die deel uitmaken van het liquiditeitsbeheer worden geïnclassificeerd en tegen reële waarde gewaardeerd via Overig resultaat. Alle andere financiële activa worden geïnclassificeerd en gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten

Financiële activa gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten bestaan uit op korte termijn beschikbare liquide middelen bij banken en deposito's, samen met beursgenoteerde obligaties met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, die een te verwaarlozen risico op waardeverandering hebben en gemakkelijk kunnen worden omgezet in liquide middelen.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat bestaan uit hypothecaire kredietobligaties, die gedeeltelijk overeenkomen met verhoogde hypotheekschuld.

Ze worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. De financiële activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde met correcties in Overig resultaat en cumulatief opgenomen in de reële-waardereserve in het eigen vermogen.

Rentebaten, bijzondere waardeverminderingen en valuta-aanpassingen van schuldinstrumenten worden op doorlopende basis opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten. In verband met de verkoop van financiële activa die tegen reële waarde via Overig resultaat worden geïnclassificeerd, worden cumulatieve winsten of verliezen, die eerder in de reële-waardereserve waren opgenomen, overgeheveld naar financiële baten en lasten.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening

Effecten die via de resultatenrekening tegen reële waarde zijn geïnclassificeerd, bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde effecten, die op doorlopende basis worden gevolgd, gemeten en gerapporteerd, overeenkomstig het treasury- en financieringsbeleid van de Groep. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Verplichtingen

Schulden aan hypotheek- en kredietinstellingen, alsmede uitgegeven obligaties, worden gewaardeerd op de transactiedatum bij de eerste opname tegen reële waarde plus transactiekosten. Vervolgens worden de verplichtingen gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten, waarbij het verschil tussen de opbrengsten van de lening en de nominale waarde in de resultatenrekening gedurende de verwachte looptijd van de lening wordt verantwoord.

Gekapitaliseerde resterende verplichtingen in verband met lease-overeenkomsten worden opgenomen onder passiva, gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten. Overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen geïncortiseerde kosten. Zie voor meer informatie over pensioenverplichtingen Noot 4.7.

Financiering

4.4 DERIVATEN

Afdekking van toekomstige kasstromen

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

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

De Groep maakt gebruik van valuta-opties waarmee geprognoseerde in- en verkopen worden afgedekt. Sommige van deze opties kwalificeren niet voor hedge accounting, en daarom wordt de correctie van de reële waarde rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening.

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

Tabel 4.4.a Afdekking van de toekomstige kasstroom uit zeer waarschijnlijke geprognoseerde transacties
(in EUR mln)

	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname in de resultatenrekening				
			2022	2023	2024	2025	Na 2025
2021							
Valutacontracten	-17	-17	-17	-	-	-	-
Rentecontracten	-24	-24	-8	-6	-	1	-11
Grondstofcontracten	27	27	26	1	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-14	-14	1	-5	-	1	-11

	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname in de resultatenrekening				
			2021	2022	2023	2024	Na 2024
2020							
Valutacontracten	11	11	11	-	-	-	-
Rentecontracten	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Grondstofcontracten	2	2	1	1	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

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

	2021	2020
Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen	-	38
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	-28	-5
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	42	8
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar productiekosten	25	-
Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in Overig resultaat zijn opgenomen	39	41

**Grondslagen voor de financiële verslaggeving**

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

Afdekking van reële waardes

Wijzigingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, die voldoen aan de criteria voor het afdekken van de reële waarde van geboekte activa en passiva, worden parallel met veranderingen in de waarde van het afgedekte actief verantwoord, of met de afgedekte verplichting voor het gedeelte dat is afgedekt.

Afdekking van kasstromen

Veranderingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, die kwalificeren als hedges van toekomstige kasstromen en die veranderingen in toekomstige kasstromen effectief afdekken, worden

opgenomen in Overig resultaat als een reserve voor het afdekken van transacties binnen het eigen vermogen, totdat de afgedekte kasstromen van invloed zijn op de resultatenrekening. De reserve voor afdekkingsinstrumenten binnen het eigen vermogen wordt na belastingen gepresenteerd. De cumulatieve winsten of verliezen uit afdekkingstransacties die in het eigen vermogen zijn opgenomen, worden geherclassificeerd en verantwoord onder dezelfde post als de basiscorrectie voor de afgedekte post. De cumulatieve waardeverandering die in Overig resultaat wordt verantwoord, wordt overgebracht naar de resultatenrekening zodra de afgedekte kasstromen de resultatenrekening beïnvloeden of waarschijnlijk niet meer zullen worden gerealiseerd. Voor afgeleide financiële instrumenten die niet voldoen aan de criteria voor de classificatie als afdekkingsinstrumenten, worden veranderingen in de reële waarde, zodra zij zich voordoen, opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Financiering

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

	2021	2020
Derivaten	22	38
Aandelen	9	9
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	31	47
Effecten	434	420
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat	434	420
Valuta-instrumenten	2	14
Rente-instrumenten	22	1
Grondstofinstrumenten	28	4
Derivaten die als afdekkingsinstrumenten worden gebruikt	52	19
Handelsdebiteuren	1.007	811
Overige vorderingen	285	424
Liquide middelen	97	-
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	1.389	1.235
Derivaten	44	19
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	44	19
Valuta-instrumenten	19	3
Rente-instrumenten	22	42
Grondstofinstrumenten	1	2
Derivatenverplichtingen die als afdekkingsinstrument worden gebruikt	42	47
Langlopende leningen*	2.113	1.964
Kortlopende leningen*	644	766
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.445	1.212
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	4.202	3.942

*Inclusief leaseverplichtingen

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

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
2021				
Obligaties	434	-	-	434
Aandelen	9	-	-	9
Derivaten	-	74	-	74
Totaal financiële activa	443	74	-	517
Uitgegeven obligaties	-	440	-	440
Hypothecaire kredietinstellingen	1.032	-	-	1.032
Derivaten	-	86	-	86
Totaal financiële verplichtingen	1.032	526	-	1.558
2020				
Obligaties	420	-	-	420
Aandelen	9	-	-	9
Derivaten	-	57	-	57
Totaal financiële activa	429	57	-	486
Uitgegeven obligaties	-	399	-	399
Hypothecaire kredietinstellingen	1.042	-	-	1.042
Derivaten	-	66	-	66
Totaal financiële verplichtingen	1.042	465	-	1.507

Financiering

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN**Risicobeperking**

Methoden en veronderstellingen die worden toegepast bij het bepalen van reële waarden van financiële instrumenten:

Obligaties en aandelen

De reële waarde wordt bepaald aan de hand van de genoteerde prijzen in een actieve markt.

Niet-optiederivaten

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

Optie-instrumenten

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

Hiërarchie reële waarde

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

Niveau 2: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken en beschikbare marktgegevens

Niveau 3: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken, en waarneembare zowel als significante niet-waarneembare marktgegevens.

Financiering

4.6 VERKOOP- EN TERUGKOOPOVEREENKOMSTEN**AANTREKKELIJKE FINANCIERINGSREGELING**

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

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

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

Tabel 4.6 Overdracht van financiële activa
(in EUR mln)

	Boekwaarde	Nominale waarde	Reële waarde
2021			
Hypothecaire obligaties	398	394	398
Terugkoopverplichtingen	-385	-387	-385
Netto positie	13	7	13
2020			
Hypothecaire obligaties	409	405	409
Terugkoopverplichtingen	-398	-397	-398
Netto positie	11	8	11

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN


NETTO PENSIOENVERPLICHTINGEN MET EUR 31 MILJOEN GEDAALD TEN OPZICHTE VAN VORIG JAAR

Pensioenbeleggingen en -verplichtingen van de Groep bestaan voornamelijk uit toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

De Groep werkt ook met beschikbare-premiepensioenregelingen voor werknemers. Voor deze beschikbare-premieregelingen is de Groep niet onderworpen aan dezelfde beleggings-, rente-, inflatie- of langlevensrisico's als voor de toegezegd-pensioenregelingen. De uitkeringen die werknemers ontvangen, zijn afhankelijk van de betaalde premie, beleggingsrendementen en de vorm van uitkering die bij pensionering wordt gekozen.

Pensioenregelingen in Zweden

De opgenomen netto pensioenverplichting in Zweden bedroeg EUR 225 miljoen op 31 december 2021, een stijging van EUR 4 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

De toegezegd-pensioenregeling in Zweden vereist momenteel niet dat de Groep verdere bijdragen in contanten doet. Deze pensioenregelingen zijn op premies gebaseerde regelingen, die een toegezegd pensioen bij pensionering garanderen. De fondsbeleggingen zijn juridisch gestructureerd als een trust, en de Groep heeft zeggenschap over de uitvoering van de regelingen en hun beleggingen.

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

Pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk

De opgenomen netto pensioenverplichting in Zweden bedroeg EUR 69 miljoen op 31 december 2021, een stijging van EUR 29 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar. De stijging kan voornamelijk worden toegeschreven aan bijdragen aan de regeling door Arla van EUR 17 miljoen gedurende het jaar en actuariële winsten van EUR 54 miljoen, deels teniet gedaan door een daling van de reële waarde van fondsbeleggingen met EUR 46 miljoen.

De toegezegd-pensioenregeling in het VK is een eindloosregeling met gegarandeerde uitkering. De regeling is gesloten voor zowel nieuwe toetreders als toekomstige opbouw. De regeling is een geregistreerde pensioenregeling en de activa worden aangehouden in

juridisch gescheiden, door trustees beheerde fondsen. De beheerders van de regeling zijn wettelijk verplicht om te handelen in het belang van de deelnemers aan de regeling in het kader van het beheer van de regeling in overeenstemming met het doel waarvoor de trust is opgericht, en zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van het investerings-, financierings- en governancebeleid. Een vertegenwoordiger van de Groep woont trusteevergaderingen bij om de visie van de Groep op de investeringsstrategie te geven, maar de uiteindelijke macht ligt bij de trustees.

Tijdens de verslagperiode zijn de beheerders van de regeling een buy-in-beleid aangegaan met Aviva Life & Pensions UK Limited, dat een verzekering biedt voor 25% van de pensioenverplichtingen. De verzekeraar betaalt inkomsten aan de uitvoerder van de regeling die precies gelijk zijn aan de uitkeringen die aan de verzekerden worden betaald. Hierdoor zijn alle beleggings-, rente-, inflatie- en langlevensrisico's met betrekking tot deze deelnemers weggenomen. De waarde van de lijfrentepolis wordt bepaald aan de hand van de vermelde veronderstellingen die worden gebruikt voor de waardering van de verplichtingen, en is gelijk aan de boekhoudkundige verplichtingen van de verzekerde gepensioneerden.

Werkgeversbijdragen worden vastgesteld met het advies van een onafhankelijke gekwalificeerde actuaaris op basis van driejaarlijkse waarderingsonderhandelingen tussen de uitvoerder en Arla, en uiteindelijk goedgekeurd door HRM Pensions Regulator. De volgende driejaarlijkse waardering vindt plaats op 31 december 2023. De laatste volledige actuariële waardering van de regeling is uitgevoerd per 31 december 2019. De waarderingen gaven aan dat het plan op de overeengekomen financieringsbasis een tekort van GBP 22 miljoen had. Om dit tekort op te vangen, stemde de Groep ermee in om tot maart 2021 jaarlijkse bijdragen van GBP 13 miljoen te betalen. De volgende driejaarlijkse waardering vindt plaats op 31 december 2022.

De resultaten van de actuariële waardering 2019 zijn gebruikt en bijgewerkt voor IAS19'-doeleinden (Uitkeringen aan medewerkers) door een gekwalificeerde onafhankelijke actuaaris. Het plan stelt de Groep bloot aan inflatierisico, renterisico en marktbeleggingsrisico, alsmede aan langlevensrisico.

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

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

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

	Zweden	Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
2021				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	235	1.473	44	1.752
Reële waarde van fondsbeleggingen	-13	-1.542	-26	-1.581
Tekort van gefinancierde regelingen	222	-69	18	171
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	2	5
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	225	-69	20	176

Specificatie van de totale passiva:

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	235	1.473	44	1.752
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	2	5
Totaal verplichtingen	238	1.473	46	1.757

Gepresenteerd als:

Pensioenbeleggingen	-	-69	-	-69
Pensioenverplichtingen	225	-	20	245
Netto pensioenverplichtingen	225	-69	20	176

2020

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

Specificatie van de totale passiva:

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

Gepresenteerd als:

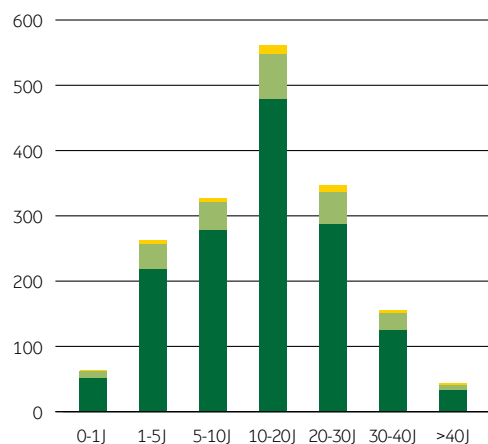
Pensioenbeleggingen	-	-40	-	-40
Pensioenverplichtingen	221	-	26	247
Netto pensioenverplichtingen	221	-40	26	207

Financiering

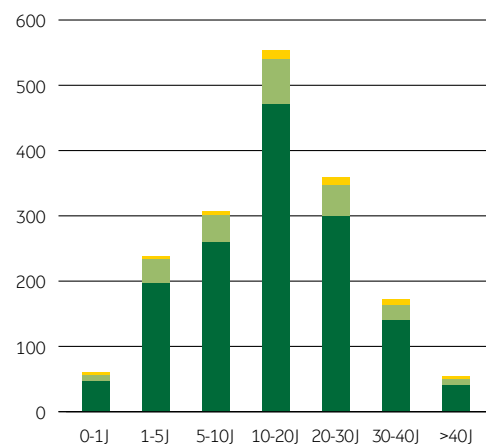
4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Tabel 4.7.b Ontwikkeling pensioenverplichtingen
(in EUR mln)

	2021	2020
Contante waarde van de verplichtingen per 1 januari	1.745	1.708
Huidige servicekosten	5	4
Rentekosten	23	30
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	-44	153
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	-	-17
Betaalde uitkeringen	-74	-63
Valuta-aanpassingen	102	-70
Contante waarde van de pensioenverplichtingen per 31 december	1.757	1.745

Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2021
(in EUR mln)

■ Verenigd Koninkrijk ■ Zweden ■ Overige

Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2020
(in EUR mln)**Tabel 4.7.c Ontwikkeling reële waarde van fondsbeleggingen**
(in EUR mln)

	2021	2020
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	1.538	1.475
Rente-inkomsten	21	28
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	-47	141
Bijdragen aan de regelingen	17	26
Betaalde uitkeringen	60	-53
Valuta-aanpassingen	112	-79
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	1.581	1.538
<i>Werkelijke rendement op fondsbeleggingen:</i>		
Berekende rentebaten	21	28
Rendement exclusief berekende rente	-47	141
Werkelijk rendement	-26	169

De Groep verwacht in 2022 EUR 13 miljoen bij te dragen aan de fondsbeleggingen en EUR 48 miljoen in 2023-2026.

Tabel 4.7.d Specificatie van fondsbeleggingen
(in EUR mln)

	2021	%	2020	%
Verplichting hedgeportefeuille	289	18	485	32
Lijfrentepolissen?	321	20	-	-
Schuldtitels	440	28	434	28
Obligaties	168	11	208	14
Aandeleninstrumenten	52	3	116	8
Vastgoed	134	8	126	8
Infrastructuur	74	5	69	4
Overige activa	103	7	100	7
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	1.581	100	1.538	100

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN



Fondsbeleggingen

Fondsbeleggingen genereren rendementen die worden gebruikt om aan de verplichtingen van de regelingen te voldoen. Ze zijn niet noodzakelijkerwijs bedoeld om op korte termijn te worden gerealiseerd. De fondsbeheerders beleggen in verschillende categorieën activa en met verschillende allocaties tussen die categorieën, volgens de beleggingsprincipes van de regeling.

Momenteel is de beleggingsstrategie van de regelingen het handhaven van een evenwicht tussen groeiactiva (aandelen, onroerend goed en infrastructuur), inkomensgenererende activa (bestaande uit kredietbeleggingen en bedrijfsobligaties) en matching assets (bestaande uit een passiva-afdekkingsportefeuille en een buy-in beleid voor jaarlijkse uitkeringen), met een weging om beleggingen en verplichtingen op elkaar te laten aansluiten. Er zijn geen directe investeringen in de Groep.

Een deel van de beleggingsdoelstelling is het minimaliseren van schommelingen in de financieringsniveaus van de regeling als gevolg van

veranderingen in de waarde van de verplichtingen. Dit wordt voornamelijk bereikt met behulp van een Liability Driven Investment (LDI) -portefeuille, waarvan het belangrijkste doel is om bewegingen in de waarde van de activa af te stemmen op bewegingen in de verplichtingen als gevolg van veranderingen in de marktomstandigheden. De regeling heeft een afdekking die de meerderheid van de rentebewegingen en inflatiebewegingen dekt, zoals gemeten op basis van de financieringsveronderstellingen van de fondsbeheerders die een disconteringsvoet gebruiken die is afgeleid van de rendementen op staatsobligaties.

LDI betreft vooral het gebruik van staatsobligaties. Er wordt ook gebruik gemaakt van derivaten zoals rente- en inflatieswaps. Er zijn geen annuïteiten of langlevenswaps in de LDI-portefeuilles. De waarde van de LDI-activa wordt bepaald op basis van de meest recente marktbedprijs voor de onderliggende beleggingen, die dagelijks op liquide markten worden verhandeld.

Tabel 4.7.e Veronderstellingen voor de actuariële berekeningen

	2021 %	2020 %
<i>Aannames t.a.v. disconteringsvoeten</i>		
Rekenrente Zweden	1,7	1,3
Rekenrente Verenigd Koninkrijk	1,9	1,4
<i>Aannames t.a.v. inflatie</i>		
Inflatie (CPI) Zweden	2,1	1,5
Inflatie (CPI) Verenigd Koninkrijk	2,7	2,1
<i>Aannames over sterfte</i>		
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor een:		
Man in het Verenigd Koninkrijk	21,0	20,9
Vrouw in het Verenigd Koninkrijk	23,0	23,0
Man in Zweden	22,0	22,0
Vrouw in Zweden	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Gevoeligheid van pensioenverplichtingen voor belangrijke aannames (in EUR mln)

	2021	2021	2020	2020
Effect op pensioenverplichtingen per 31 december	+	-	+	-
Rekenrente +/- 10 basispunten	-26	26	-28	28
Verwachte salarisverhogingen +/- 10 basispunten	2	-2	3	-3
Levensverwachting +/- 1 jaar	82	-82	84	-84
Inflatie +/- 10 basispunten	16	-16	17	-17

Financiering

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Tabel 4.7.g Belasting verantwoord in de resultatenrekening
(in EUR mln)

	2021	2020
Huidige servicekosten	5	4
Administratieve kosten	-	-
Verantwoorde personeelskosten	5	4
Rentelasten op pensioenverplichtingen	23	30
Rentebaten op fondsbeleggingen	-21	-28
Verantwoord als financiële kosten	2	2
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	7	6

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

	2021	2020
<i>Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen</i>		
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	44	-153
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	-	17
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	-47	141
Totaal bedrag verantwoord in Overig resultaat	-3	5

**Grondslagen voor de financiële verslaggeving****Pensioenverplichtingen en soortgelijke langlopende verplichtingen**

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

Beschikbare-premieregelingen

Voor beschikbare-premieregelingen betaalt de Groep vaste premies aan onafhankelijke pensioenmaatschappijen. De Groep is niet verplicht om aanvullende betalingen te verrichten die verder gaan dan deze vaste betalingen, en het risico ten aanzien van de waarde van de pensioenregeling (positief of negatief) berust dus bij de deelnemers aan de regeling, en niet bij de Groep. De bedragen die verschuldigd zijn aan premies t.b.v. beschikbare-premieregelingen worden in de resultatenrekening als kosten verantwoord.

Toegezegd-pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen worden gekenmerkt door de verplichting van de Groep om specifieke betalingen te doen vanaf de datum waarop de deelnemer van de regeling met pensioen gaat, afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal dienstjaren en het eindsalaris van de deelnemer. De Groep staat bloot aan de risico's en winsten die kunnen voortvloeien uit de onzekerheid of het rendement op de activa voldoende is om te voldoen aan de pensioenverplichtingen, die worden beïnvloed door veronderstellingen over sterfte en inflatie.

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

De netto verplichting wordt voor elke toegezegd-pensioenregeling afzonderlijk berekend. De netto verplichting is het bedrag van de toekomstige pensioenuitkeringen die werknemers in lopende en voorgaande perioden hebben verdiend (d.w.z. de verplichting voor pensioenbetalingen voor het gedeelte van het geschatte eindsalaris van de werknemer dat op de balansdatum is verdiend) contant gemaakt (de verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen), minus de reële waarde van beleggingen die afzonderlijk van de Groep in een fonds worden aangehouden.

De Groep maakt gebruik van gekwalificeerde actuarissen om jaarlijks de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen te berekenen met behulp van de 'projected unit credit' methode.

Het balansbedrag van de netto verplichting wordt beïnvloed door herberekening, waaronder het effect van wijzigingen in veronderstellingen die worden gebruikt om de toekomstige verplichting (actuariële winsten en verliezen) en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) te berekenen. Herberekeningen worden verantwoord in Overig resultaat

De rentekosten voor de periode worden berekend aan de hand van het disconteringspercentage dat wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van de verslagperiode te berekenen die op de boekwaarde van de netto verplichting wordt toegepast, rekening houdend met wijzigingen die voortvloeien uit premies en uitkeringen. De netto rentekosten en andere lasten in verband met toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in de resultatenrekening. De netto verplichting heeft voornamelijk betrekking op toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

**Onzekerheden en schattingen**

De verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt beoordeeld op basis van een aantal aannames, waaronder disconteringspercentages, inflatiecijfers, salariscijfers en sterfte. Een klein verschil in

werkelijke variabelen in vergelijking met aannames en eventuele wijzigingen in aannames kan een aanzienlijke invloed hebben op de boekwaarde van de netto verplichting.

Overige

5.1 BELASTINGEN



LOPENDE EN LATENTE BELASTING

Belasting in de resultatenrekening

De te betalen winstbelasting steeg tot EUR 61 miljoen in vergelijking met EUR 34 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van een stijging van uitgestelde belastingen.

Winstbelasting over het verslagjaar

De lasten uit hoofde van de huidige winstbelastingen stegen tot EUR 44 miljoen in vergelijking met EUR 35 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van aanpassingen van de lopende belastingen van voorgaande jaren, gedeeltelijk gecompenseerd met latente belastingmutaties van voorgaande jaren.

Latente belasting

De netto latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 43 miljoen, een stijging van EUR 8 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Binnen de nettomutaties had EUR 17 miljoen effect op de winst- en verliesrekening, en betrof EUR 9 miljoen compenserende mutaties op de balans. Het effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten is voornamelijk een gevolg van de wijziging van het Britse vennootschapsbelastingtarief die in 2021 is aangekondigd en vastgesteld.

De netto latente belastingverplichtingen bestonden uit bruto latente belastingverplichtingen van EUR 64 miljoen die verband hielden met tijdelijke verschillen op immateriële vaste activa, pensioenverplichtingen en andere posten. Deze werden deels gecompenseerd door latente belastingvorderingen van EUR 21 miljoen in verband met materiële vaste activa en verrekenbare fiscale verliezen.

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

	2021	2020
<i>Winstbelasting over het verslagjaar</i>		
Winstbelasting over het boekjaar betreffende:		
Coöperatieve belasting	10	9
Vennootschapsbelasting	28	26
Correctie wegens te betalen belasting over voorgaande jaren	6	-
Totaal winstbelasting over het lopende jaar	44	35
<i>Latente belasting</i>		
Wijziging van de latente belasting gedurende het jaar	10	-
Correctie wegens latente belasting over voorgaande jaren	-4	-2
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	11	1
Totaal latente belastingschulden/vorderingen	17	-1
Totaal belastinguitgaven in de resultatenrekening	61	34

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

	2021		2020	
	%	x EUR 1 miljoen	%	x EUR 1 miljoen
Winst vóór belastingen				386
Belasting waarop het wettelijk Deense tarief voor de vennootschapsbelasting van toepassing is	22,0	89	22,0	85
Effect van de belastingtarieven in andere jurisdicties	2,0	-8	-1,8	-7
Effect van vennootschappen waarop coöperatieve belastingheffing van toepassing is	4,9	-20-20	-8,8	-34
Belastingvrije winst, verminderd met niet-afrekbare kosten	1,5	-6	-0,5	-2
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	2,7	11	0,2	1
Correctie van te betalen belasting over voorgaande jaren	0,5	2	-0,5	-2
Overige correcties	-1,8	-7	-1,8	-7
Totaal	15,0	61	8,8	34

Tabel 5.1.c Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
(in EUR mln)

	2021	2020
Netto latente belastingvordering/(verplichting) per 1 januari	-35	-38
Latente belasting verantwoord in de resultatenrekening	-6	2
Latente belasting verantwoord in Overig resultaat	9	4
Effect van de wijziging van belastingtarieven	-11	-1
Valuta-aanpassingen	-	-2
Netto latente belastingvordering/(verplichting) per 31 december	-43	-35
Latente belasting door bruto tijdelijk verschil		
Immateriële activa	-7	-9
Materiële vaste activa	29	22
Voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige activa	-33	-21
Nog te compenseren verliezen	7	9
Overig	-39	-36
Totaal latente belasting door bruto tijdelijk verschil	-43	-35
<i>Opgenomen in de balans als:</i>		
Latente belastingvorderingen	21	29
Latente belastingverplichtingen	-64	-64
Totaal	-43	-35

Overige

5.1 BELASTINGEN

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



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Belasting in de resultatenrekening

De belastingpost in de resultatenrekening omvat de belasting over het verslagjaar en aanpassingen in de latente belasting. De belasting wordt opgenomen in de resultatenrekening, behalve voor zover deze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie, of posten (baten of lasten) die rechtstreeks in Overig resultaat zijn opgenomen.

Belasting over het verslagjaar

De belasting over het verslagjaar wordt berekend op basis van belastingwetgeving voor entiteiten in de Groep waarop coöperatieve of vennootschapsbelasting van toepassing is. Coöperatieve belastingen zijn gebaseerd op het kapitaal van de coöperatie, terwijl de vennootschapsbelasting wordt vastgesteld op basis van de belastbare winst van de vennootschap over het boekjaar. De belastingverplichtingen over het verslagjaar omvatten de verwachte verschuldigde belasting/vordering over de belastbare winst of het verlies van het jaar, eventuele correcties van de verschuldigde of te ontvangen belasting m.b.t. voorgaande jaren en voor de belasting die vooruit is betaald.

Latente belasting

Latente belasting wordt berekend volgens de balansverplichtingsmethode voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastinggrondslag van activa en passiva en de boekwaarde daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Latente belasting wordt echter niet verantwoord op tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill of die zich voordoen op de overnamedatum van een actief of verplichting zonder dat dit gevolgen heeft voor de winst of het verlies van

De Groep heeft latente belastingvorderingen opgenomen voor compensabele fiscale verliezen van in totaal EUR 7 miljoen. Tijdelijke verschillen waarop uitgestelde belastingvorderingen niet zijn opgenomen, bedroegen in totaal EUR 32 miljoen, wat op een vergelijkbaar niveau ligt als vorig jaar. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op naar de toekomst verschoven belastingverliezen.

het jaar of de belastbare winst, met uitzondering van die welke voortvloeien uit fusie- en overname-activiteiten.

Latente belasting wordt bepaald met de toepassing van belastingtarieven (en wetten) die aan het einde van de verslagperiode van kracht of in hoofdzaak vastgesteld zijn, en die naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de daarmee verband houdende latente belastingvordering wordt gerealiseerd of latente belastingverplichting wordt vereffend. Wijzigingen in latente belastingvorderingen en -verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het belastingtarief worden verantwoord in de resultatenrekening, met uitzondering van posten die worden verantwoord in Overig resultaat.

Latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, worden opgenomen onder overige vaste activa tegen de waarde waartegen zij naar verwachting zullen worden gebruikt, hetzij door saldering met de belasting over toekomstige winsten, hetzij door compensatie met de te betalen latente belasting door vennootschappen binnen dezelfde fiscale eenheid of jurisdictie.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer er een wettelijk afdwingbaar recht is om de lopende belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en wanneer de latente belastingssaldi betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. De huidige belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer de entiteit een wettelijk afdwingbaar recht heeft om te salderen en voornemens is ofwel op nettobasis af te wikkelen, ofwel om de vordering te realiseren en tegelijkertijd de verplichting af te wikkelen.



Onzekerheden en schattingen

Latente belasting

Latente belasting weerspiegelt beoordelingen van de daadwerkelijke toekomstige belasting die verschuldigd is over posten in de jaarrekening, rekening houdend met timing en waarschijnlijkheid. Deze schattingen weerspiegelen ook de verwachtingen over toekomstige belastbare winsten. De daadwerkelijke toekomstige belastingen kunnen afwijken van deze schattingen als gevolg van wijzigingen in de verwachtingen met

betrekking tot toekomstige belastbare winsten, toekomstige wettelijke wijzigingen in de winstbelasting of het resultaat van de definitieve beoordeling door de belastingdienst van de belastingaangiften van de Groep. De opname van een latente belastingvordering hangt ook af van een beoordeling van het toekomstige gebruik van het actief.

5.2 VOORZIENINGEN



VOORZIENINGEN

De voorzieningen bedroegen EUR 42 miljoen in 2021, tegen EUR 46 miljoen euro vorig jaar. Voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op voorzieningen voor verzekeringsincidenten die zich hebben voorgedaan, maar nog niet zijn vereffend.



Onzekerheden en schattingen

Voorzieningen houden in het bijzonder verband met schattingen van de verzekeringsvoorzieningen. Verzekeringsvoorzieningen worden beoordeeld op basis van historische gegevens, onder andere over het aantal verzekeringsincidenten en de daarmee samenhangende kosten. Ook het effect en de omvang van problematische contracten wordt geschat.

Tabel 5.2 Voorzieningen
(in EUR mln)

	Verzekerings- voorzieningen	Herstructurerings- voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2021	Totaal 2020
2021					
Voorzieningen per 1 januari	20	10	16	46	32
Nieuwe voorzieningen in de loop van het jaar	1	-	9	10	19
Gebruikt gedurende het jaar	-7	-7	-	-14	-5
Totaal voorzieningen					
31 december	14	3	25	42	46
Langlopende voorzieningen	4	-	20	24	21
Huidige voorzieningen	10	3	5	18	25
Totaal voorzieningen					
31 december	14	3	25	42	46

5.3 VERGOEDINGEN VOOR ACCOUNTANTS BENOEMD DOOR DE BOARD OF REPRESENTATIVES



VERGOEDINGEN BETAALD AAN EY

De vergoedingen aan accountants zijn toe te schrijven aan EY.

Tabel 5.3 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives (in EUR mln)	2021	2020
Wettelijke controle	1,6	1,5
Overige assurance-opdrachten	0,3	0,2
Fiscaal advies	0,4	0,6
Overige diensten	0,5	0,4
Totaal vergoedingen aan accountants	2,8	2,7

Overig

5.4 BELONING VAN HET MANAGEMENT EN TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN



AAN HET MANAGEMENT BETAALDE BEZOLDIGING

De vergoeding van de 18 geregistreerde leden van de Board of Directors (BoD) wordt tweemaal per jaar beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives. De bezoldiging van de Board of Directors is in 2019 voor het laatst aangepast. De beginselen die op de bezoldiging van de Board of Directors van toepassing zijn, worden beschreven op pagina 47. Leden van de BoD worden betaald voor melkleveringen aan Arla Foods amba, in overeenstemming met de voorwaarden

voor de andere eigenaren. Op dezelfde manier worden individuele kapitaalinstrumenten aan de BoD uitgegeven onder dezelfde voorwaarden als aan andere eigenaren.

De Executive Board bestaat uit chief executive officer Peder Tuborgh en chief commercial officer, Europe, Peter Giørtz-Carlson. De beginselen die worden toegepast bij de bezoldiging van de Executive Board worden beschreven op pagina 47.

Tabel 5.4.a Bezoldiging van het management (in EUR mln)	2021	2020
Board of Directors		
Lonen, salarissen en bezoldiging	1,3	1,3
Totaal	1,3	1,3
Executive Board		
Vaste bezoldiging	2,4	2,4
Pensioen	0,3	0,3
Kortlopende variabele bonussen	0,8	1,4
Langlopende variabele bonussen	2,9	4,7
Totaal	6,4	8,8

De bovenstaande tabel omvat opgebouwde bedragen die betrekking hebben op de respectieve verslagperiode. Dit bedrag is gebaseerd op gerapporteerde kerncijfers samen met schattingen van de prestaties in vergelijking met concurrenten, waardoor de uiteindelijke toekomstige beloning kan afwijken.

Tabel 5.4.b Transacties met de Board of Directors
(in EUR mln)

	2021	2020
Aankoop van rauwe melk	27,4	26,5
Aanvullende betaling over voorgaande jaren	1,4	0,8
Totaal	28,8	27,3
Niet-afgewikkelde melkleveringen in handelscrediteuren en overige schulden	2,6	1,5
Individuele kapitaalinstrumenten	2,9	2,6
Totaal	5,5	4,1

Zie noot 3.3 voor informatie over transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

5.5 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN, VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN PASSIVA



CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN EN TOEZEGGINGEN

De contractuele verplichtingen en toezeggingen van Arla bedroegen EUR 370 miljoen, tegen EUR 364 miljoen vorig jaar. De ontwikkeling bestond uit meer borgstellings- en garantieverplichtingen en minder verplichtingen in koopovereenkomsten voor materiële vaste activa.

De contractuele verplichtingen en verbintenissen bestonden uit borg- en garantieverplichtingen, IT-licenties, kortlopende leases, leasecontracten met een lage waarde en verbintenissen in koopovereenkomsten voor materiële vaste activa.

De Groep heeft op grond van de Deense hypotheekwet als zekerheid voor hypotheekschuld garantie op onroerend goed gesteld met een nominale waarde van EUR 1.040 miljoen, tegen EUR 1.061 miljoen vorig jaar.

De Groep is partij bij een klein aantal rechtszaken, geschillen en andere claims. Het management is van mening dat de uitkomsten hiervan geen materiële invloed zullen hebben op de financiële positie van de Groep die verder gaat dan wat reeds in de jaarrekening is verantwoord.

5.6 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een materieel effect op de jaarrekening.

Overige

5.7 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie, alsmede aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening voor grote ondernemingen (type C). Arla is geen entiteit van algemeen belang binnen de EU, aangezien de Groep geen schuldinstrumenten heeft die op een gereguleerde EU-markt worden verhandeld. De geconsolideerde jaarrekening is op 9 februari 2022 goedgekeurd voor publicatie door de Board of Directors van de onderneming en op 23 februari 2022 ter goedkeuring voorgelegd aan de Board of Representatives.

De functionele valuta van het moederbedrijf is DKK. De presentatievaluta van het moederbedrijf en van de Groep is EUR.

Deze jaarrekening is opgesteld in miljoenen EUR met afrondingen.

Geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld als een samenvoeging van de jaarrekening van de moedermaatschappij en die van de afzonderlijke dochterondernemingen, in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep. Omzet, kosten, activa en passiva, samen met posten die zijn opgenomen in het eigen vermogen van dochterondernemingen, worden per regel samengevoegd en gepresenteerd. Intragroep aandelenbelangen,aldi en transacties, alsmede niet-gerealiseerde baten en lasten die voortvloeien uit intragroeptransacties worden geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening omvat Arla Foods amba (moedermaatschappij) en de dochterondernemingen waarin de moedermaatschappij direct of indirect meer dan 50 procent van de stemrechten in handen heeft, of anderszins zeggenschap heeft om voordelen te behalen uit haar activiteiten. Entiteiten waarin de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent via een contractuele overeenkomst, worden als joint ventures beschouwd. Entiteiten waarin de Groep een belangrijke, maar geen controlerende invloed uitoefent, worden beschouwd als deelnemingen. Een belangrijke invloed wordt gewoonlijk verkregen wanneer de Groep het directe of indirecte bezit van of de beschikking heeft over meer dan 20 procent, maar minder dan 50 procent, van de stemrechten in een entiteit.

Niet-gerealiseerde winsten als gevolg van transacties met joint ventures en deelnemingen, d.w.z. winsten uit verkopen aan joint ventures of deelnemingen en waarbij de klant betaalt met middelen die gedeeltelijk eigendom zijn van de Groep, worden geëlimineerd tegen de boekwaarde van de investering in verhouding tot het belang van de Groep in de onderneming. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor bijzondere waardevermindering.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van bepaalde posten met alternatieve meetgrondslagen, die in deze grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen. Er zijn enkele herclassificaties uitgevoerd in vergelijking met voorheen. Deze hebben echter geen invloed op de nettowinst of het eigen vermogen.

Omrekening van transacties en monetaire posten in vreemde valuta's

Voor elke rapportage-entiteit in de Groep wordt een functionele valuta bepaald, zijnde de valuta die wordt gebruikt in de primaire economische omgeving waar de entiteit actief is. Wanneer een rapporterende entiteit transacties uitvoert in een vreemde valuta, registreert zij de transactie in haar functionele valuta met behulp van de transactiedatumkoers. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden vertaald in de functionele valuta met behulp van de wisselkoers die van toepassing is op de rapportagedatum. Valutaverschillen worden verantwoord in de resultatenrekening onder financiële posten. Niet-monetaire posten, bijvoorbeeld materiële vaste activa die worden gewaardeerd op basis van historische kosten in een vreemde valuta, worden bij de eerste opname in de functionele valuta omgerekend.

Omrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en passiva van geconsolideerde entiteiten, inclusief het aandeel in de netto activa en goodwill van joint ventures en deelnemingen met een andere functionele valuta dan EUR, worden omgerekend in euro's aan de hand van de wisselkoers aan het einde van het jaar. De omzet, kosten en het aandeel in de resultaten van het boekjaar worden omgerekend in euro's met behulp van de gemiddelde maandelijkse wisselkoers als die niet wezenlijk verschilt van de transactiedatumkoers. Valutaverschillen worden verantwoord onder Overig resultaat en geaccumuleerd in de omrekeningsreserve.

Bij gedeeltelijke afstoting van deelnemingen en joint ventures wordt het betreffende evenredige bedrag van de cumulatieve valuta-aanpassingsreserve overgeboekt naar de resultaten van het boekjaar, samen met eventuele winsten of verliezen in verband met de desinvestering. Eventuele terugbetaling van het uitstaande saldo dat als onderdeel van de netto investering wordt beschouwd, wordt op zichzelf niet beschouwd als een gedeeltelijke afstoting van de dochteronderneming.

Implementatie van nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden

De Groep heeft alle nieuwe standaarden en interpretaties geïmplementeerd die in 2021 effectief zijn in de EU.

Toekomstige implementaties

De IASB heeft een aantal nieuwe of gewijzigde en herziene accountingstandaarden en -interpretaties uitgegeven die nog niet in werking zijn getreden. Arla zal deze nieuwe standaarden implementeren wanneer ze verplicht worden. Daar wordt geen materiële impact van verwacht.

Overige

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen		Land	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%	Arla Foods amba	Denemarken	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Denemarken	DKK	100	AF A/S	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinië	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Foods Investments A/S	Denemarken	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100	Arla Senegal SA,	Senegal	100
Arla Foods Holding A/S	Denemarken	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Denemarken	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrein	BHD	100	Arla Foods Belgien AG	België	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Duitsland	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finland	EUR	60	Arla CoAr Holding GmbH	Duitsland	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Duitsland	50
Arla Foods Distribution A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Biolac Holding GmbH	Duitsland	100
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50	Arla Foods Kuwait Company LLC	Koeweit	49
Arla Foods International A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Kallassi Foods Libanon S.A.L.	Libanon	50
Arla Foods UK Holding Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	40
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrein	51
Arla Foods UK plc	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	100
Arla Foods GP Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	China	50
Arla Foods Finance Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	33	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	China	50
Arla Foods Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Maleisië	100
Arla Foods Hatfield Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Corporation	Filippijnen	100
Arla Foods Limited Partnership	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Limited	Ghana	100
Yeo Valley Dairies Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Global Development Company B.V.	Nigeria	99
Arla Foods Ingredients UK Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	50
MV Ingredients Limited *	Verenigd Koninkrijk	GBP	50	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla For General Trading Ltd.	Irak	51
Arla Foods B.V.	Nederland	EUR	100			
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100			
Arla Foods Ltd.	Saoedi-Arabië	SAR	75			

Overige

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen		Land	Valuta	Aandeel Groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%	Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Duitsland	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Zweden	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (In liquidatie)	Duitsland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australië	AUD	51
Årets Kock Aktiebolag	Zweden	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Rusland Holding AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanje	EUR	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods France. S.a.r.l	Frankrijk	EUR	100
Arla Foods Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominicaanse Republiek	DOP	100
Arla Foods Production LLC	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	Verenigde Staten	USD	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla National Foods Producten LLC	Verenigde Arabische Emiraten	AED	49
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla National Food Products Bedrijf LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods Agrar Service GmbH	Duitsland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20	Marygold Trading K/S °	Denemarken	DKK	100
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Duitsland	EUR	100	Mejeriforeningen	Denemarken	DKK	89
Dofo Cheese Eksport K/S °	Denemarken	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import	Indonesië	IDR	50
Dofo Inc.	Verenigde Staten	USD	100	PT. Arla Indofood Sukses Dairy Manufacturing.	Indonesië	IDR	100
Aktieselskabet J. Hansen	Denemarken	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Britse Maagdeneilanden	HKD	30
J.P. Hansen USA Incorporated	Verenigde Staten	USD	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Zweden	SEK	75
AFI Partner ApS	Denemarken	DKK	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Zweden	SEK	24
Andelssmør A.m.b.a.	Denemarken	DKK	98	Jörd International A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods AS	Noorwegen	NOK	100	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Svenska Osteklassiker AB	Zweden	SEK	68
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Denemarken	DKK	100
	Verenigde Arabische Emiraten	AED	100	PT Arla Foods Indonesia	Indonesië	IDR	100
Arla Foods FZE	Griekenland	EUR	100	Arla Foods Arinco A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Hellas S.A.	Canada	CAD	100				
Arla Foods Inc.							

* Joint ventures ** Deelnemingen

° Conform de Deense wet §5 maakt het bedrijf geen wettelijk verslag

De Groep bezit ook een aantal entiteiten zonder materiële commerciële activiteiten.

Jaarrekening van de moedermaatschappij

Op grond van artikel 149 van de Deense wet op de jaarrekening vormt deze geconsolideerde jaarrekening een onderdeel van het volledige jaarverslag van Arla. Om dit verslag overzichtelijker en gebruiksvriendelijker te maken, publiceren we de geconsolideerde jaarrekening van de Groep zonder de jaarrekening van de moedermaatschappij, Arla Foods amba. Het jaarverslag van de moedermaatschappij is een integraal onderdeel van het volledige jaarverslag en is beschikbaar op www.arlafoods.com. Winstdeling en aanvullende betaling van de moedermaatschappij worden uiteengezet in het hoofdstuk over het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Het volledige jaarverslag omvat de verklaring van de Board of Directors en de Executive Board, alsmede de verklaring van de onafhankelijke accountant.

VERKLARING VAN DE BOARD OF DIRECTORS EN DE EXECUTIVE BOARD

Vandaag hebben de Board of Directors en de Executive Director het jaarverslag van Arla Foods amba voor het boekjaar 2021 besproken en goedgekeurd. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de geconsolideerde jaarrekening, de jaarrekening van de moedermaatschappij en de milieu-, sociale en governancegegevens een getrouw beeld geven van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij per 31 december 2021 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de Groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2021.

Naar onze mening geeft het Management Review van het jaarverslag een getrouw beeld van de ontwikkelingen van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij, de activiteiten, financiële zaken, de resultaten over het afgelopen jaar en de kasstroom, alsook een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de Groep en de moedermaatschappij.

Wij bevelen hierbij het jaarverslag aan ter goedkeuring door de Board of Representatives.

Aarhus, 9 februari 2022

Peder Tuborgh
CEO

René Lund Hansen

Marita Wolf

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöström

Peter Giørtz-Carlson
Lid van de Executive Board

Jonas Carlgren

Bjørn Jepsen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Werknemersvertegenwoordiger

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter

Arthur Fearnall

Steen Nørgaard Madsen

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Werknemersvertegenwoordiger

Manfred Graff
Vice-voorzitter

Gustav Kämpe

Walter Lausen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Werknemersvertegenwoordiger

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT

AAN DE EIGENAREN VAN ARLA FOODS AMBA

Verklaring

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van Arla Foods amba voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2021 gecontroleerd, waaronder een resultatenrekening, een overzicht van het totaalresultaat, een balans, een mutatie-overzicht eigen vermogen, een kasstroomoverzicht en toelichtingen, inclusief de grondslagen voor financiële verslaglegging voor de Groep en de moedermaatschappij. De geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Naar ons oordeel geven de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij op 31 december 2021 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de Groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2021, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Basis voor onze verklaring

We hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor accountantscontrole (ISAs) en aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken. Onze verantwoordelijkheden uit hoofde van deze standaarden en eisen worden verder beschreven in de paragraaf "Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij" (hierna gezamenlijk aangeduid als 'de jaarrekening') van ons verslag. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor onze verklaring.

Onafhankelijkheid

Wij fungeren onafhankelijk van de Groep, in overeenstemming met de Gedragscode van de International Ethics Standards Board for Professional Accountants (IESBA Code) en de aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken, en we hebben aan onze

andere ethische verantwoordelijkheden voldaan in overeenstemming met deze regels en vereisten.

Verklaring over de Management Review

Het management is verantwoordelijk voor de Management Review.

Ons oordeel over de jaarrekening heeft geen betrekking op de Management Review, en wij brengen daarover geen enkele conclusie over de zekerheid ervan uit.

In verband met onze controle van de jaarrekening is het onze verantwoordelijkheid om de Management Review te lezen en daarbij na te gaan of dit verslag wezenlijk onverenigbaar is met de jaarrekening of met de door ons tijdens de controle verkregen kennis of anderszins wezenlijk verkeerd lijkt te zijn weergegeven.

Bovendien is het onze verantwoordelijkheid om na te gaan of de Management Review de informatie bevat die vereist is krachtens de Deense wet op de jaarrekening.

Op basis van onze procedures concluderen we dat de Management Review in overeenstemming is met de jaarrekening en is opgesteld in overeenstemming met de eisen van de Deense wet op de jaarrekening. We hebben geen afwijkingen van materieel belang vastgesteld in de Management Review.

Verantwoordelijkheden van het management voor de jaarrekening

Het management is verantwoordelijk voor de opstelling van geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij die een getrouw beeld geven in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en de aanvullende eisen op grond van de Deense wet op de jaarrekening, alsmede voor de interne controle die het management noodzakelijk acht voor de opstelling van een jaarrekening die geen significante onjuistheden als gevolg van fraude of fouten bevat.

Bij het opstellen van de jaarrekening is het management ervoor verantwoordelijk te beoordelen of de Groep en de moedermaatschappij de continuïteit kunnen waarborgen, door, voor zover van toepassing, openbaarmaking van daaraan gerelateerde informatie en gebruikmaking van de continuïteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, tenzij het management voornemens is om de Groep of de

moedermaatschappij op te heffen of hun activiteiten te beëindigen, of als er geen realistisch alternatief bestaat.

Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de jaarrekening

Ons doel is om redelijke zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijkingen bevat van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten, alsook om een accountantsverslag met ons oordeel te verstrekken. Redelijke zekerheid biedt een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat in een controle die is uitgevoerd in overeenstemming met ISAs en aanvullende Deense eisen eventuele afwijkingen van materieel belang altijd opgespoord worden. Afwijkingen kunnen het gevolg zijn van fraude of fouten en worden als materieel beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verondersteld dat zij, afzonderlijk of in totaliteit, de economische beslissingen beïnvloeden die gebruikers op grond van de jaarrekening nemen.

Als onderdeel van een controle die wordt uitgevoerd in overeenstemming met de internationale controlenorm ISAs en de aanvullende Deense eisen, geven wij een beroepsmatig oordeel en behouden we een professioneel-kritische instelling tijdens de controle. Wat wij ook doen:

- Het identificeren en beoordelen van de risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten, hetzij als gevolg van fraude of fouten, het ontwerpen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die reageren op die risico's en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en passend is om een basis te bieden voor ons oordeel. Het risico van het niet opsporen van materiële afwijkingen als gevolg van fraude is groter dan bij afwijkingen als gevolg van fouten, omdat fraude samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke omissies, onjuiste voorstelling van zaken of het omzeilen van interne controles met zich mee kan brengen.
- Inzicht verkrijgen in de interne controle die relevant is voor de audit om controleprocedures op te zetten die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne controle van de Groep en de moedermaatschappij.
- De geschiktheid evalueren van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaglegging en de redelijkheid van boekhoudkundige schattingen en daarmee verband houdende informatievervalsing door het management.

- Concluderen over de geschiktheid van het gebruik door het management van de continuïteit van de entiteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, en of er op basis van de verkregen controlegegevens sprake is van materiële onzekerheid over gebeurtenissen of omstandigheden die het vermogen van de Groep en de moedermaatschappij om de continuïteit te waarborgen sterk in twijfel zou kunnen trekken. Indien wij concluderen dat er sprake is van materiële onzekerheid, dan zijn we verplicht in ons accountantsverslag de aandacht te vestigen op de daaraan gerelateerde informatie in de jaarrekening of, als die informatie ontoereikend is, om ons oordeel te wijzigen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die is verkregen tot aan de datum van ons accountantsverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter de continuïteit van de Groep en de moedermaatschappij in gevaar brengen.
- Evalueren van de algemene presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, inclusief de toelichtingen, en of de jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een manier die een getrouw beeld geeft.
- Voldoende passende controle-informatie verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de leiding van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven als enige verantwoordelijk voor ons controle-oordeel.

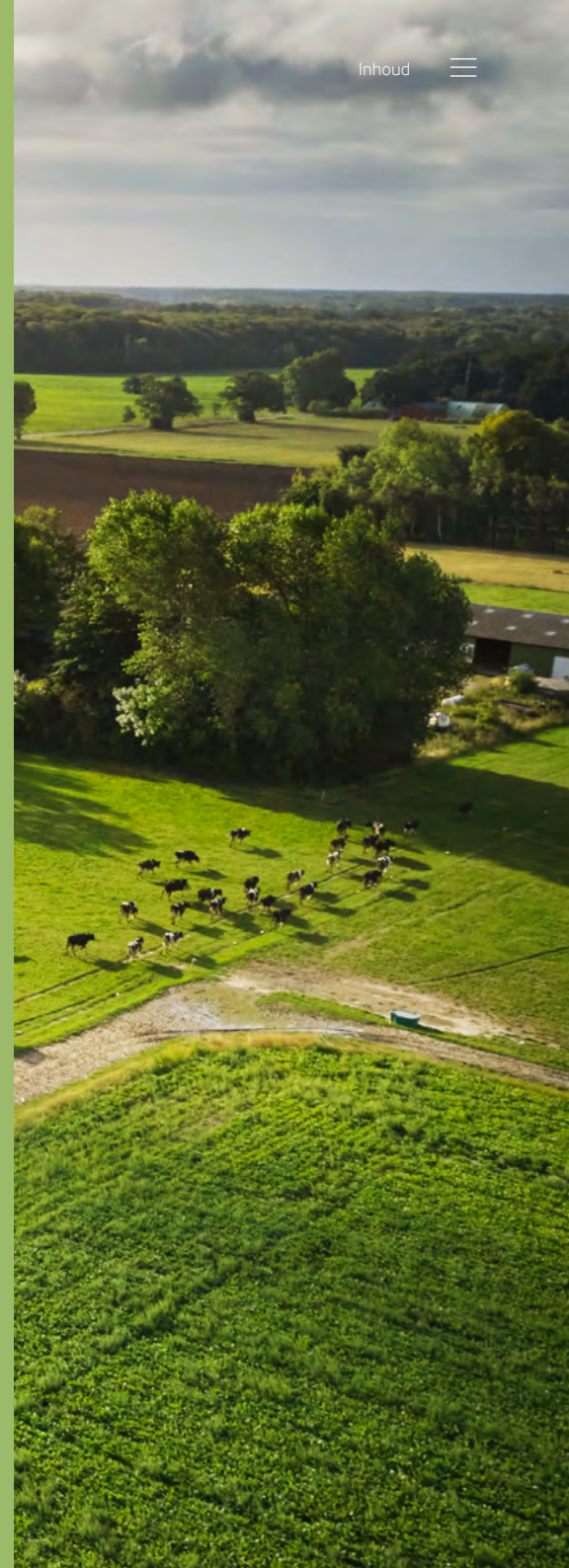
We communiceren met degenen die belast zijn met het beheer van onder andere de geplande reikwijdte en het tijdschema van de controle en belangrijke controlebevindingen, waaronder eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne controle die tijdens onze controle zijn opgemerkt.

Aarhus, 9 februari 2022
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR no. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat geautoriseerd
Onafhankelijk Accountant
MNE no. 24687

Jes Lauritzen
Door de staat geautoriseerd
Onafhankelijk Accountant
MNE no. 10121

MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE- GEGEVENS (ESG)



INHOUDSOPGAVE

ESG-PRESTATIEOVERZICHT

Overzicht duurzaamheidsprestaties

- 121 Duurzaamheidsprestaties in één oogopslag
- 122 Bericht van de Chief Agricultural, Sustainability and Communications Officer
- 123 Vijfjarig overzicht

TOELICHTING

Milieucijfers

- 124 1.1 Broeikasgasemissies (CO₂e)
- 127 1.2 Aandeel hernieuwbare energie
- 128 1.3 Vast afval
- 128 1.4 Water
- 129 1.5 Dierenwelzijn

Sociale cijfers

- 130 2.1 Voltijdequivalenten
- 131 2.2 Man-vrouwverhouding
- 132 2.3 Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen
- 132 2.4 Personeelsverloop
- 133 2.5 Voedselveiligheid - terugroepacties
- 133 2.6 Ongevallen

Bestuursgegevens

- 134 3.1 Man-vrouwverhouding – Board of Directors
- 134 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD
- 135 3.3 Algemene grondslagen voor de financiële verslaggeving

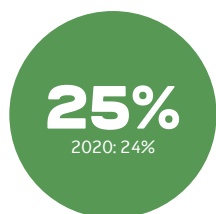
ASSURANCE VERKLARING

- 136 Verklaring van de onafhankelijk accountant met redelijke assurance

DUURZAAMHEIDSPRESTATIES IN ÉÉN OOGOPSLAG

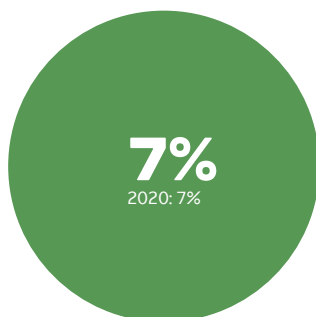
MILIEUGEGEVENS

CO₂e-emissiereductie*,
SCOPE 1 EN 2



Basisniveau: 2015,
Wetenschappelijk onderbouwde
doelstelling 2030: 63%

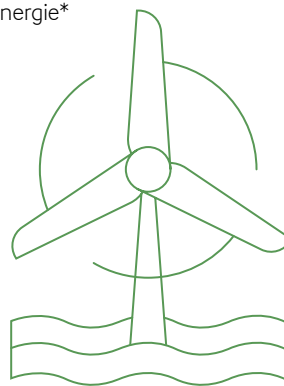
CO₂e-emissiereductie,
SCOPE 3 per kg melk en wei



Basisniveau: 2015,
Wetenschappelijk onderbouwde
doelstelling 2030: 30%

Aandeel hernieuwbare energie*

33%



DIERENWELZIJN

Aandeel gecontroleerde melkveehouders
zonder noemenswaardige problemen

98,4%

Geen grote problemen
met verzorgdheid

99,8%

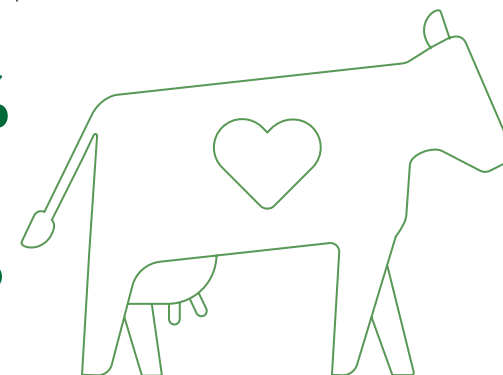
Geen grote problemen
met lichamelijke conditie

100,0%

Geen problemen met verwondingen

99,5%

Geen grote mobiliteitsproblemen



Verhoudingen berekend op basis van 3.337 Arlagården®-audits uitgevoerd in 2021,
wat overeenkomt met 37% van Arla's actieve melkveehouders.

SOCIALE GEGEVENS

Aantal ongevallen
per 1 miljoen werkuren

4,3



Voedselveiligheid
Aantal terugroepacties

0



Voltijdequivalenten

20.617



Aandeel vrouwen
op niveau van directeur of hoger

27%



STREVEN NAAR TRANSPARANTE ACTIE



Hanne Søndergaard

EVP, Chief Agricultural, Sustainability and Communications Officer

Zuivel is een belangrijk onderdeel van het dieet van veel mensen over de hele wereld. Het biedt hoogwaardige eiwitten en voeding door middel van een breed scala aan smakelijke, veelzijdige en betaalbare producten. De wereldwijde zuivelindustrie helpt dan ook om het levensonderhoud van honderden miljoenen mensen te ondersteunen en onze melkveehouders spelen hierbij een belangrijke rol.

Bij Arla werken we al vele jaren aan duurzaamheid en onze melkveehouders behoren met 1,15 kg CO₂e-uitstoot per kg melk* tot de meest klimatefficiënte melkveehouders ter wereld. In 2021 verhoogden we onze klimaatambitie om de doelstelling van het Akkoord van Parijs te halen en de opwarming van de aarde met 1,5 graden Celsius te beperken. Daarnaast hebben we ons ertoe verplicht onze directe uitstoot tegen 2030* met 63 procent te verminderen. Ik ben blij dat deze plannen zijn goedgekeurd door het Science Based Targets-initiatief.

Het is van fundamenteel belang dat onze aanpak wetenschappelijk is onderbouwd en op gegevens is gebaseerd. Wij zijn van mening dat, om onze CO₂-voetafdruk te verkleinen, wij eerst zeker moeten weten dat we gegevens correct meten. Ik ben er trots op te kunnen zeggen dat we de eerste grote zuivelonderneming zijn die een redelijke assurance heeft gekregen over onze volledige ESG-gegevens, inclusief scope 3-emissies, die in dit rapport worden gepresenteerd.

Concrete acties ondernemen en innovatief vooroplopen is een ander belangrijk element van onze waardecreatie en duurzaamheid. In 2021 richtte we 24 proefbedrijven op om de praktijk van de regeneratieve melkveehouderij te verkennen en op basis van data, bewijs te vergaren over hun impact op de natuur en het klimaat. In Zweden en het Verenigd Koninkrijk hebben we innovatiebedrijven geopend die zullen dienen als hubs voor geavanceerde proeven in samenwerking met melkveehouders, onderzoekers, klanten en belanghebbenden uit de industrie.

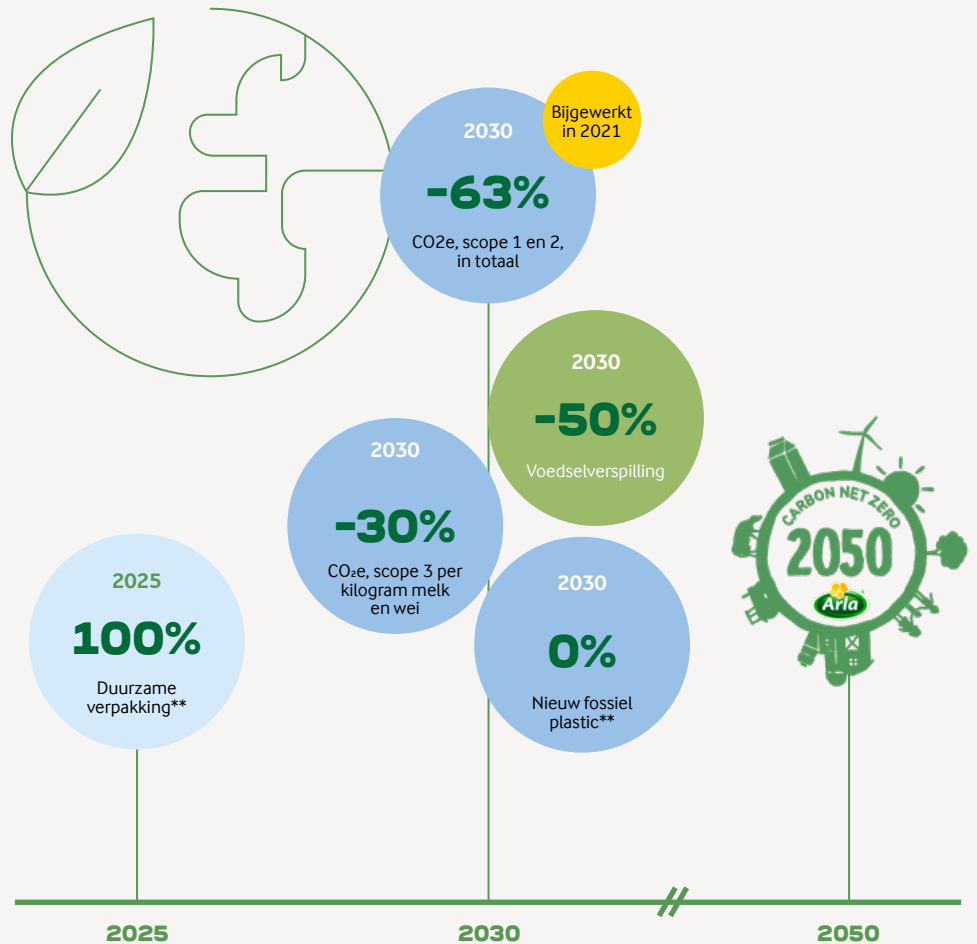
Onze duurzaamheidsverbintenissen en -doelstellingen hebben betrekking op onze hele waardeketen en vormen een belangrijk onderdeel van onze nieuwe vijfjarige bedrijfsstrategie Future26, die eind 2021 is geïntroduceerd.

“ Gegevenstransparantie, nauwkeurigheid en geloofwaardigheid zijn voorwaarden voor ons succes in het duurzaamheidstraject ”

Door duurzaamheid centraal te stellen in onze bedrijfsstrategie krijgt het de juiste focus en de investeringen die nodig zijn om in de komende jaren verandering te realiseren. Zo kunnen we onze visie waarmaken om de toekomst van zuivel vorm te geven en op natuurlijke wijze gezondheid en inspiratie in de wereld te brengen.

Ik ben opgegroeid in een melkveebedrijf en ik heb mijn hele werkende leven bij Arla Foods gewerkt. Ik voel me enorm bevoorrecht dat ik de rol van Chief Agriculture and Sustainability Officer heb gekregen. Ik kijk ernaar uit om onze voortgang met u te delen en hierover te rapporteren via deze toekomstige ESG-rapportages.

WIJ HEBBEN ONS ERTOE VERBONDEN OM ACTIE TE ONDERNEMEN



**Op merkproducten



VIJFJARIG OVERZICHT

Vijfjarig ESG-overzicht	ESG Noot	2021	2020	2019	2018	2017
Milieugegevens						
<i>CO₂e-uitstoot</i>						
CO ₂ e-emissiereductie scope 1 en 2, (basisniveau: 2015)		-25%	-24%	-12%	-4%	-5%
CO ₂ e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015)		-7%	-7%	-7%	-7%	-6%
CO ₂ e scope 1 (miljoen kg)		447	474	463	490	492
CO ₂ e Scope 2 – marktgeoriënteerd (miljoen kg)		286	277	399	456	438
CO ₂ e scope 3 (miljoen kg)		19.050	18.625	18.387	18.553	18.671
Totaal CO₂e (miljoen kg)	1.1	19.783	19.376	19.249	19.499	19.601
<i>CO₂e scope 2 – locatiegeoriënteerd (miljoen kg)</i>		<i>243</i>	<i>237</i>	<i>274</i>	<i>263</i>	<i>313</i>
<i>Totaal CO₂e – locatiegeoriënteerd (miljoen kg)</i>		<i>19.740</i>	<i>19.336</i>	<i>19.124</i>	<i>19.306</i>	<i>19.476</i>
Co ₂ e scope 3 per kg melk en wei (kg)		1,20	1,21	1,21	1,20	1,22
<i>CO₂e-reductie (scope 1 en 2), locatiegeoriënteerd</i>		<i>-20%</i>	<i>-16%</i>	<i>-14%</i>	<i>-12%</i>	<i>-6%</i>
Energie						
<i>Energie</i>						
Aandeel hernieuwbare energie (%), marktgeoriënteerd	1.2	33%	31%			
Aandeel hernieuwbare energie (%), locatiegeoriënteerd	1.2	32%	35%	33%	27%	24%
Afval en water						
Vast afval (ton)	1.3	33.500	32.975	33.713	34.600	32.608
Waterverbruik (duizend m ³)	1.4	18.860	18.663	18.059	18.084	18.670
Dierenwelzijn						
Celgetal (duizend cellen/ml)	1.5	191	194	196	198	194
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van verzorgdheid	1.5	98,4%				
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige mobiliteitsproblemen	1.5	99,5%				
Aantal audits bij melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van verwondingen	1.5	100%				
Aantal audits bij melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van lichamelijke conditie	1.5	99,8%				
Sociale gegevens						
Voltijdequivalenten (gemiddeld)	2.1	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973
Totaal aandeel vrouwen (%)	2.2	27%	27%	27%	27%	26%
Aandeel vrouwen op niveau van director of hoger (%)	2.2	27%	26%	26%	23%	22%
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (%)	2.2	14%	14%	29%	29%	29%
Beloningsverhouding naar geslacht, kantoorpersoneel (man-vrouw)	2.3	1,03	1,05	1,05	1,06	-
Personeelsverloop (%)	2.4	13%	10%	12%	12%	11%
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	2.5	0	1	4	2	10
Aantal ongevallen (per 1 miljoen werkuren)	2.6	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3
Bestuursgegevens						
Aandeel vrouwen in Board of Directors (%)*	3.1	13%	13%	13%	13%	12%
Aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD (%)	3.2	98%	99%	96%	99%	99%

* Inclusief alle BoD-leden die door de algemene vergadering worden gekozen, de werknemersvertegenwoordigers en de externe adviseurs, bedroeg het aandeel vrouwen op 31 december 2021 20 procent.

Milieucijfers

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e)CO₂e-UITSTOOT TOEGENOMEN DOOR EXTRA INGEKOCHTE WEI

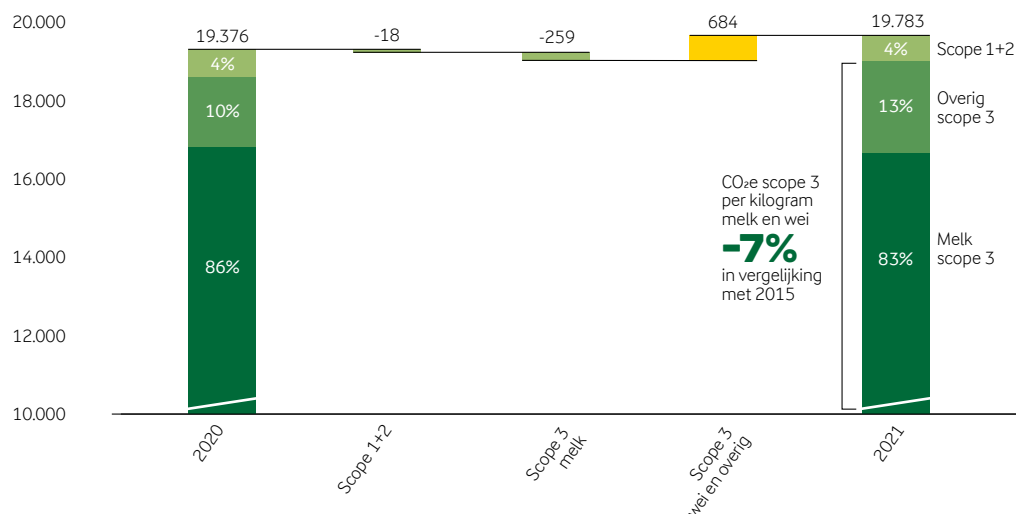
Om Arla's bijdrage aan de klimaatverandering en de voortgang van onze emissiedoelstellingen te monitoren worden de totale broeikasgasemissies (uitgedrukt in CO₂-equivalenten, CO₂e) jaarlijks berekend. CO₂e wordt volgens de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol onderverdeeld in drie scopes. Geheel in overeenstemming met Arla's wetenschappelijk onderbouwde doelstelling houdt de groep geen rekening met koolstofkredieten.

Sinds 2015 is de CO₂e-uitstoot van scope 1 en 2 met 25 procent verminderd. Dit betekent dat we goed op weg zijn om onze aangepaste en wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstelling voor scope 1 en 2 van 63 procent in 2030 te halen.

De scope 3-uitstoot per kilo melk en wei kwam uit op 1,20 kg en is daarmee ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. In 2021 was de uitstoot van

Arla-melkveehouders 1,15 kilo CO₂e per kilo melk en komt daarmee uit op hetzelfde niveau als vorig jaar. De uitstoot als gevolg van verpakking en vervoer is voornamelijk gestegen door de toegenomen productie in onze internationale markten. Volgens onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling moet de scope 3-uitstoot per kilogram melk en wei in 2030 met 30 procent zijn teruggedrongen.

In 2021 nam de totale CO₂e-uitstoot toe tot 19.783 miljoen kilo ten opzichte van 19.376 miljoen kilo vorig jaar. Deze ontwikkeling wordt verklaard door een toename van extern ingekochte wei door Arla Foods Ingredients en een grotere uitstoot als gevolg van de uitbreiding van de productiecapaciteit van onze productielocatie in Bahrein. Deze factoren werden deels gecompenseerd door de hogere aankoop van biogas-certificaten.

Ontwikkeling van CO₂e-uitstoot (mkg)

ESG Tabel 1.1 Broeikasgasemissies (miljoen kg)

CO₂e-emissiereductie scope 1 en 2, marktgeoriënteerd (2015)

CO₂e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015)

CO₂e scope 1

Bedrijfsvoering

Vervoer

CO₂e scope 1CO₂e scope 2CO₂e scope 2 – marktgeoriënteerd*CO₂e scope 3**

Aangekochte goederen en diensten (categorie 1):

Melk***

Wei

Verpakking

Aangekochte goederen en diensten (categorie 1)

Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten (categorie 3)

Stroomopwaarts vervoer en distributie (categorie 4)

Afval gedurende het productieproces (categorie 5)

CO₂e scope 3Totaal CO₂e

CO₂e Scope 2 – locatiegeoriënteerd

Totaal CO₂e – locatiegeoriënteerd

	2021	2020	2019	2018	2017
CO ₂ e-emissiereductie scope 1 en 2, marktgeoriënteerd (2015)	-25%	-24%	-12%	-4%	-5%
CO ₂ e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (basisniveau: 2015)	-7%	-7%	-7%	-7%	-6%
CO₂e scope 1					
Bedrijfsvoering	368	381	366	400	408
Vervoer	79	93	97	90	84
CO₂e scope 1	447	474	463	490	492
CO₂e scope 2					
CO₂e scope 2 – marktgeoriënteerd*	286	277	399	456	438
CO₂e scope 3**					
Aangekochte goederen en diensten (categorie 1):					
Melk***	16.386	16.645	16.524	16.548	16.809
Wei	1.751	1.133	1.032	1.162	1.002
Verpakking	417	396	384	383	384
Aangekochte goederen en diensten (categorie 1)	18.554	18.174	17.940	18.093	18.195
Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten (categorie 3)	125	120	110	108	105
Stroomopwaarts vervoer en distributie (categorie 4)	347	306	312	326	345
Afval gedurende het productieproces (categorie 5)	24	25	25	26	26
CO₂e scope 3	19.050	18.625	18.387	18.553	18.671
Totaal CO₂e	19.783	19.376	19.249	19.499	19.601
CO ₂ e Scope 2 – locatiegeoriënteerd	243	237	274	263	313
Totaal CO ₂ e – locatiegeoriënteerd	19.740	19.336	19.124	19.306	19.476

* In 2020 is Arla overgestapt op marktgeoriënteerde verslaggeving. Lees meer hierover op pagina 125.

** Scope 3-emissies van de categorieën 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 en 15 zijn niet relevant voor de scope 3-emissies van Arla en zijn daarom niet opgenomen in de emissiecijfers in ESG Tabel 1.1. De genoemde categorieën zijn elk afzonderlijk goed voor minder dan 0,6 procent van de scope 3-emissies van Arla.

De categorieën 10, 11 en 14 zijn niet van toepassing op Arla vanwege de aard van de producten en het Arla-bedrijfsmodel.

*** De omrekeningsfactor van liter naar kilogram was 1,02 voor melkvolumes tot en met 30 juni 2021. Met ingang van 1 juli 2021 is de omrekeningsfactor van melk 1,03. Historische cijfers voor eigenaarmelk zijn herberekend naar de nieuwe omrekeningsfactor.

Milieucijfers

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO_{2e})

Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving

Berekening van CO₂-equivalenten

Broeikasgassen zijn gassen die bijdragen aan de opwarming van het klimaat doordat ze infraroodstraling absorberen. Naast het algemeen bekende kooldioxide (CO₂) zijn er nog twee andere belangrijke broeikasgassen die verband houden met zuivelproductie: Methaan (CH₄) and stikstofoxide (N₂O). Om de totale broeikasgasemissies (de CO₂-voetafdruk) van Arla te berekenen, worden de verschillende broeikasgasemissies omgezet in kooldioxide-equivalenten (CO_{2e}). De omzetting van de verschillende gassen weerspiegelt hun aandeel in de opwarming van de aarde, waarbij hun werkzaamheid in aanmerking wordt genomen volgens de volgende berekeningen (gebaseerd op het Vijfde evaluatierapport inzake klimaatverandering van het IPCC*, 2013):

1 kg kooldioxide (CO₂) = 1 kg CO_{2e}
 1 kg methaan (CH₄) = 28 kg CO_{2e}
 1 kg stikstofoxide (N₂O) = 265 kg CO_{2e}

Het grootste deel van Arla's emissies bestaat uit methaan afkomstig van vergisting en mestopslag en stikstofoxide uit kunstmest en mestgebruik.

De broeikasgasemissies worden ingedeeld in drie scopes afhankelijk van waar ze in de waardeketen voorkomen en welke controle het bedrijf hierover heeft.

Scope 1 – Alle directe emissies

Scope 1-emissies hebben betrekking op activiteiten onder directe controle van de groep. Dit omvat het vervoer met voertuigen van Arla en de directe emissies van Arla's productiefaciliteiten. Scope 1-emissies worden berekend volgens de methodologie van de Corporate Standard van het Greenhouse Gas Protocol door de toepassing van emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van Arla.

Scope 2 – Indirecte emissies

Scope 2-emissies hebben betrekking op de indirecte emissies veroorzaakt door de energie die Arla inkoop: elektriciteit of warmte. Scope 2-emissies worden berekend volgens de methodologie van de Corporate Standard van het Greenhouse Gas Protocol door

de toepassing van emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van Arla. In 2020 is Arla overgestapt van locatiegeoriënteerde naar marktgeoriënteerde verslaggeving voor scope 2 en is het basisniveau voor 2015 geactualiseerd. De marktgeoriënteerde toewijzingsbenadering geeft de emissies weer van de specifieke elektriciteit en andere ingekochte contractuele instrumenten en dit kan afwijken van de gemiddelde elektriciteits- en andere energiebronnen die in een specifiek land worden opgewekt. Dit geeft Arla de mogelijkheid elektriciteit en andere contractuele instrumenten in te kopen die minder broeikasgassen uitstoten dan het landelijk gemiddelde.

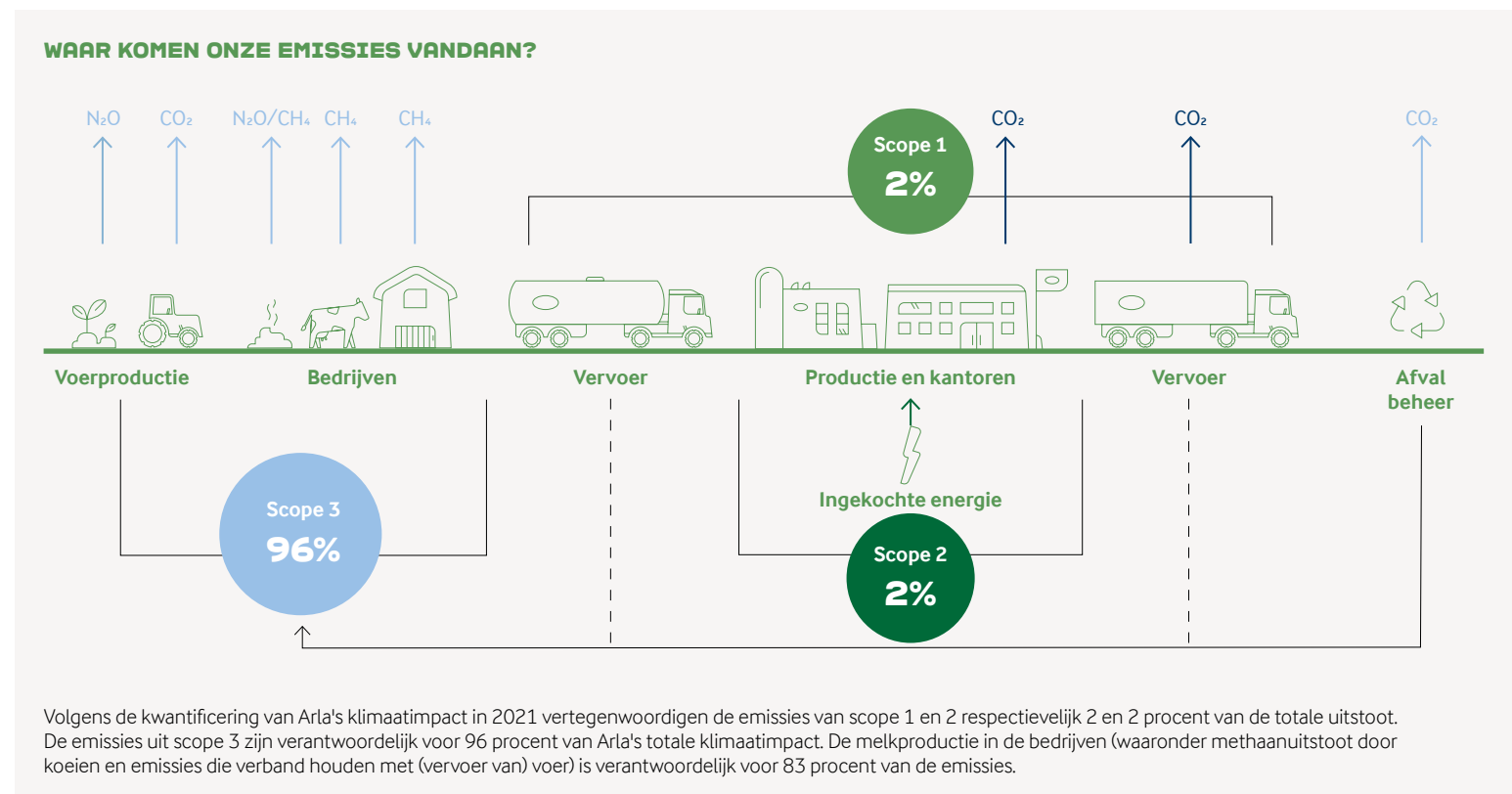
In overeenstemming met het Greenhouse Gas Protocol maakt Arla scope 2-emissies bekend volgens zowel de markt- als de locatiegeoriënteerde methode (ook bekend als dubbele rapportage).

Scope 3 – Alle andere indirecte emissies

Scope 3-emissies hebben betrekking op emissies uit bronnen waar Arla geen directe eigenaar van is of zeggenschap over heeft. Dit betreft emissies van aangekochte goederen en diensten (bijvoorbeeld ingekochte rauwe melk van melkveehouders en gecontracteerde melkveehouders, wei, van leveranciers aangekochte verpakkingen en vervoer), maar ook

afvalverwerking op locaties. Scope 3-emissies worden, in overeenstemming met het Greenhouse Gas Protocol, berekend door emissiefactoren toe te passen op Arla-specifieke activiteitsgegevens.

Emissies van wei hebben betrekking op extern ingekochte wei voor de grootste locaties van Arla Foods Ingredients. Inbegrepen wei is gestandaardiseerd en herberekend op basis van het gehalte aan melkbestanddelen om rekening te houden met het verschil in kwaliteit en fracties die bij Arla zijn gekocht. De emissiefactor met betrekking tot extern aangekochte wei bleef volgens een conservatieve schatting ongewijzigd op 1,0 (Flysjo, 2012).



* Het IPCC (Intergouvernementale Werkgroep inzake klimaatverandering) is een orgaan van de Verenigde Naties die als taak heeft de wetenschappelijke kennis over klimaatverandering te beoordelen.

Milieucijfers

1.1 BROEIKASGASEMISSIES (CO_{2e})**Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving (vervolg)**

Arla verzamelt gegevens van transport- en verpakings-leveranciers die minimaal 95 procent van de uitgaven bestrijken. Op basis van deze gegevens worden de emissies opgeschaald tot 100 procent. Biogene emissies worden momenteel niet vermeld in het ESG-overzicht, maar worden vanaf 2022 vermeld. De emissiefactoren voor vervoer, bedrijfsvoering en verpakkingen zijn afkomstig van Sphera, een toonaangevend adviesbureau. De emissiefactoren worden jaarlijks bijgewerkt volgens de meest recente volledige dataset voor dat jaar, in dit geval 2017. Emissiefactoren zijn onveranderlijk ten opzichte van 2020 door veranderingen in levertijd van Sphera. Emissiefactoren op bedrijfsniveau zijn afkomstig van 2.-0 LCA Consultants. De emissiefactoren voor niet-eigenaarmelk zijn ongewijzigd gebleven op het niveau van 2015.

Scope 3 – Emissies in de bedrijven

Scope 3-emissies van rauwe melk worden berekend volgens de richtlijnen van de International Dairy Federation voor de CO₂-voetafdruk van zuivelproducten (IDF 2015). Het instrument dat wordt gebruikt voor het berekenen van de CO₂-voetafdruk van melk is gebaseerd op een attributieve levenscyclus (LCA) die de afgelopen tien jaar is ontwikkeld in samenwerking met 2.-0 LCA Consultants, een Deens adviesbureau dat is opgericht door academici. Voor gedetailleerde beschrijvingen van de methodologie verwijzen wij u naar Schmidt en Dalgaard (2021). Emissiefactoren op bedrijfsniveau worden ook verkregen van 2.-0 LCA Consultants. De uitstoot van niet-eigenaarmelk wordt berekend door het melkvolume te vermenigvuldigen met emissiefactoren die zijn gebaseerd op nationale inventarisgegevens en niet op basis van specifieke gegevens van Arla. De berekeningen zijn gebaseerd op een eerdere versie van het lanbouwaparaat volgens de IDF 2010-standaard (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Emissies die gerelateerd zijn aan rauwe melk omvatten emissies zowel binnen als buiten het bedrijf. De emissies hebben betrekking op de vergisting van de koe, de productie en aankoop van voer, mestopslag, energieverbruik, kapitaalgoederen en veengronden. Emissies met betrekking tot voer omvatten kunstmest voor eigen geteeld voer en aangekocht voer, en transport van aangekocht voer. Mestopslag kan leiden tot emissies van methaan en stikstofoxide. De hoeveelheid emissies

varieert afhankelijk van de wijze waarop de mest is afgedekt en of de mest wordt gebruikt voor biogasproductie. Veengrond is een waterrijk gebied met een hoog CO_{2e}-gehalte. Wanneer de grond wordt gedraineerd en voor de teelt van gewassen wordt gebruikt, komen CO₂ en N₂O vrij. Het in dit verslag vermelde emissiecijfer voor rauwe melk is een gewogen gemiddelde emissie per kg melk, berekend op basis van gevalideerde klimaatgegevens van bedrijven waar de gegevens zijn gevalideerd door externe klimaatexperts, vermenigvuldigd met de voor vet en eiwit gecorrigeerde melkinname. Door externe klimaatexperts bezochte bedrijven zijn statistisch representatief voor alle bedrijven van Arla-leden.

**Onzekerheden en schattingen**

In 2021 heeft 93 procent van de actieve Arla-melkveehouders een gedetailleerde vragenlijst voor de Klimaatcheck ingevuld (melkveehouders ontvangen een stimulans van 1,0 EURcent / kg melk om de enquête in te vullen). Hun antwoorden werden gevalideerd door externe klimaatexperts. Dit rapport bevat alleen extern gevalideerde gegevens die eind 2021 77 procent van de actieve Arla-melkveehouders betroffen.

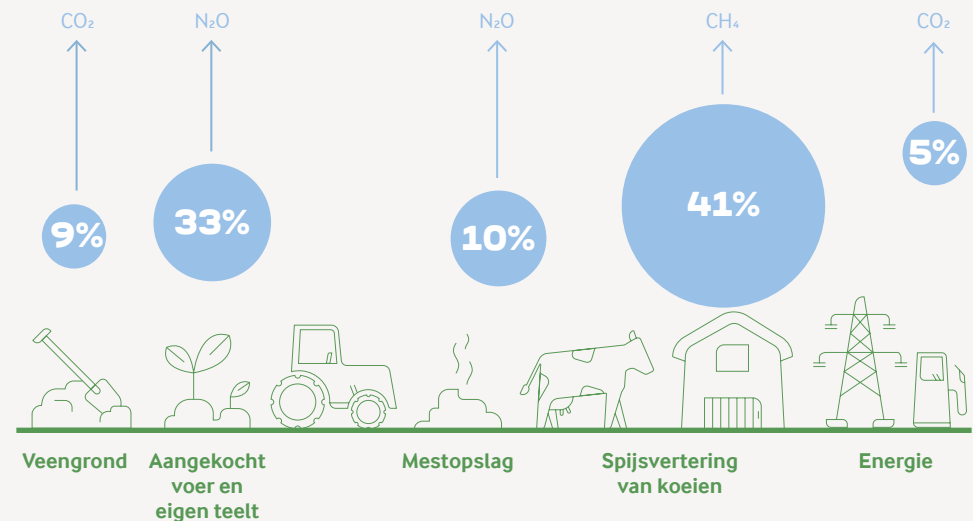
Melkveehouders vullen de Klimaatcheck één keer per jaar in op basis van gegevens uit hun meest recente boekjaar. Dit varieert per bedrijf: sommige boekjaren lopen van januari tot en met december, andere van juli tot en met juni. De in het jaarverslag gepresenteerde cijfers zijn daarom niet noodzakelijkerwijs gebaseerd op bedrijfsgegevens over dezelfde periode. De meeste gegevens, 61 procent, hebben betrekking op de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020, terwijl 14 procent betrekking heeft op eerdere perioden.

Er is een onzekerheidsanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de grootste onzekerheidsgebieden met betrekking tot zelfgerapporteerde emissiegegevens van bedrijven. De analyse was gecentreerd rond vier belangrijke klimaatonderwerpen: veestapel, voer, gewassen en mestverwerking. De analyse had betrekking op de parameters met de grootste impact op de emissies in het bedrijf. De conclusie van de analyse luidde dat de gegevens in het slechtste geval tot 10-12 procent konden worden bijgesteld, maar alleen als de melkveehouder een hoog emissieniveau als uitgangspunt had en aanvoerde dat hij van geen biogasbehandeling zou overschakelen op volledige

biogasbehandeling van drijfmest. Kleinere bedrijven en bedrijven die extensieve begrazingssystemen toepassen, meten niet altijd de hoeveelheid voer die de koeien eten of het drogestofgehalte van het gras op de weiden. Om deze melkveehouders in staat te stellen te rapporteren, bevat het systeem een model dat het voerverbruik berekent op basis van de omvang van de veestapel en de melkproductie. De rapportage over veengronden is in ontwikkeling en onderhevig aan grotere onzekerheid dan andere gebieden. Vanwege de relatief grote klimaatimpact kunnen onzekerheden met betrekking tot veengronden een aanzienlijke impact hebben op het totale gerapporteerde broeikasgascijfer. Het risico op fouten en datamanipulatie wordt geminimaliseerd door externe klimaatadviseurs die de gegevens valideren en ook door een systematisch statistisch proces dat door Arla wordt uitgevoerd om uitschieters eruit te halen. Alle uitschieters worden gesignaleerd naar de klimaatadviseurs, die mogelijk teruggaan naar de melkveehouder om onderzoek te doen. Cijfers worden pas na grondig onderzoek vrijgegeven voor rapportage.

De methodologie voor het meten van de uitstoot in de bedrijven ontwikkelt zich in de loop der tijd. Factoren die de totale netto uitstoot mogelijk verlagen, zoals koolstofopslag in de bedrijven of een ander landgebruik, zijn nu nog niet meegenomen. IDF 2015 geeft aan dat directe veranderingen in landgebruik in de berekeningen moeten worden opgenomen.

Een andere onzekerheid heeft betrekking op het verzamelen van de verpakings- en vervoersgegevens van onze leveranciers. Jaarlijks stuurt Arla haar leveranciers een gedetailleerd verzoek om de benodigde gegevens te verstrekken, samen met een handleiding voor het invullen van de bijbehorende documentatie. Handmatige gegevensinvoer uit verschillende bronnen vormt een duidelijk risico voor de kwaliteit van de gegevens. Om de kans op rapportagefouten te minimaliseren, hebben we een zorgvuldige tweestapsprocedure voor interne validatie.

WAAR KOMEN ONZE EMISSIES IN DE MELKVEEHOUDERIJ VANDAAN?

Andere emissies, 2 procent, omvatten kapitaalgoederen en vernietiging van dierlijke resten.

Milieucijfers

1.2 AANDEEL HERNIEUWBARE ENERGIE



GROTER AANDEEL HERNIEUWBARE ENERGIE

Het verbruik van energie, waaronder warmte en elektriciteit, op de locaties van Arla draagt bij aan de uitputting van niet-hernieuwbare hulpbronnen en aan vervuiling. Dit betekent dat de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie een belangrijk middel is om onze klimaatambitie te vervullen en onze CO₂-voetafdruk van scope 1- en 2-emissies te verkleinen.

Het aandeel hernieuwbare energie steeg in 2021 naar 33 procent ten opzichte van 31 procent vorig jaar. De verhouding werd positief beïnvloed door de aankoop van meer groene stroom en biogas in Denemarken.

In 2020 is de boekhoudmethode voor de behandeling van hernieuwbare energie gewijzigd van locatiegeoriënteerde naar marktgeoriënteerde verslaggeving. In de periode 2016 tot 2019 heeft Arla groenestroomcertificaten aangekocht die niet zijn verwerkt in de resultaten. Daarom worden in ESG Tabel 1.2 alleen de cijfers over 2020-2021 vermeld.

ESG Tabel 1.2 Voor productie ingekochte energie (1.000 MWh)	2021	2020	2019	2018	2017
<i>Niet-hernieuwbare bronnen:</i>					
Aardgas, stookolie en gasolie	1.773	1.816	-	-	-
Elektriciteit	634	626	-	-	-
Stadsverwarming	19	5	-	-	-
Niet-hernieuwbare bronnen	2.426	2.447			
<i>Hernieuwbare bronnen:</i>					
Biogas en biomassa	563	559	-	-	-
Stadsverwarming	210	119	-	-	-
Elektriciteit	421	432	-	-	-
Hernieuwbare bronnen	1.194	1.110			
Totaal voor productie ingekochte energie	3.620	3.557	-	-	-
Aandeel hernieuwbare energie, marktgeoriënteerd*	33%	31%	-	-	-
<i>Aandeel hernieuwbare energie, locatiegeoriënteerd</i>	<i>32%</i>	<i>35%</i>	<i>33%</i>	<i>27%</i>	<i>24%</i>

* In 2020 is Arla overgestapt op marktgeoriënteerde verslaggeving; de cijfers over 2020 zijn gebaseerd op de nieuwe methode. Het aandeel hernieuwbare energie op basis van nationale gemiddelden (locatiegeoriënteerde methode) bedroeg in 2020 35 procent en wordt op een afzonderlijke regel weergegeven.



Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving

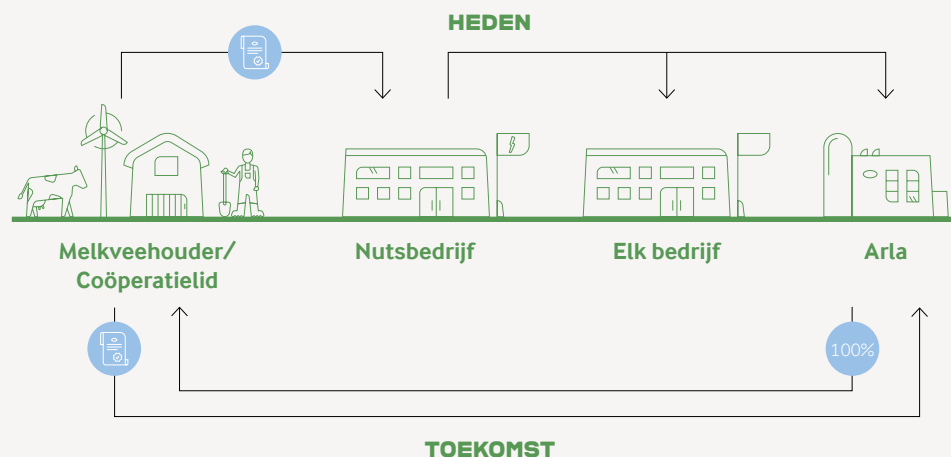
Het energieverbruik op productielocaties bestaat uit hernieuwbare en fossiele brandstoffen en elektriciteit. Hernieuwbare energie is energie op basis van hernieuwbare bronnen die op natuurlijke wijze worden aangevuld, waaronder zon, wind, water, biomassa en aardwarmte. Sinds 2020 meet en rapporteert Arla emissies op basis van de marktgeoriënteerde verslaggeving en wordt de inkoop van groene stroom via contractuele overeenkomsten verantwoord in de berekening van het aandeel hernieuwbare energie. De hernieuwbare elektriciteit die van binnenlandse energiebronnen wordt betrokken, wordt jaarlijks beoordeeld aan de hand van de cijfers voor de nationale elektriciteitsmix, aangeleverd door Sphera, een toonaangevend adviesbureau dat emissiegegevens op basis van wetenschappelijke inzichten verzamelt,

beoordeelt en analyseert. Om het aandeel van hernieuwbare energiebronnen te berekenen, wordt het gebruik van hernieuwbare energie gedeeld door het totale energieverbruik van de groep.

Sommige locaties van Arla produceren en verkopen overtollige energie d.w.z. elektriciteit en warmte. Bij de berekening van het aandeel hernieuwbare energie is de verkochte energie niet in mindering gebracht. De gegevens in ESG Tabel 1.2 worden maandelijks verzameld op de locaties van Arla. De cijfers voor het energieverbruik zijn voornamelijk gebaseerd op de factuurgegevens en geautomatiseerde meterstanden per locatie en zijn daarom zeer betrouwbaar. Aangezien Arla geen rekening houdt met energieverliezen is alle ingekochte energie in de resultaten opgenomen.

DE CIRKEL VAN GROENE STROOM NU EN IN DE TOEKOMST

Een van de manieren om groene stroom voor onze activiteiten veilig te stellen, is door rechtstreeks van onze melkveehouders certificaten voor Garanties van Oorsprong (GvO's) te kopen. Zo krijgen onze melkveehouders een betere prijs voor hun stroom en krijgt Arla toegang tot extra certificaten.



Milieucijfers

1.3 AFVAL



VAST AFVAL IS TOEGENOMEN

Afval dat niet kan worden teruggewonnen door recycling, hergebruik of compostering heeft een impact op het milieu. Arla streeft er voortdurend naar de productie-efficiëntie op de locaties te verhogen, alle afval gedurende het productie- en vervoersproces te verminderen en samen te werken met afvalbeheers-bedrijven om afval te verminderen en de afvalverwerking te verbeteren.

In 2021 steeg vast afval tot 33.500 ton tegenover 32.975 ton vorig jaar, voornamelijk gedreven door de toegenomen productiecapaciteit in Bahrein.

ESG Tabel 1.3 Vast afval
(ton)

	2021	2020	2019	2018	2017
Gerecycled afval	21.640	21.402	21.651	20.233	19.699
Afval voor verbranding met terugwinning van energie	8.679	8.991	10.011	12.546	11.088
Afval voor stortplaats	1.921	1.204	988	933	897
Gevaarlijk afval	1.260	1.378	1.063	888	924
Totaal	33.500	32.975	33.713	34.600	32.608

Grondslagen voor de niet-financiële
verslaggeving

Vast afval wordt gedefinieerd als productiematerialen die niet langer bestemd zijn voor hun oorspronkelijke gebruiksdoel en moeten worden teruggewonnen (bijvoorbeeld gerecycled, hergebruikt of gecomposteerd) of niet teruggewonnen (bijvoorbeeld naar stortplaats). Dit omvat verpakkingsafval, gevaarlijke en andere niet-gevaarlijke afvalstoffen. Arla verzamelt maandelijks gegevens van alle locaties waarover we zeggenschap hebben.



Onzekerheden en schattingen

Informatie over vast afval wordt maandelijks opgehaald bij externe afvalverwerkers en gerapporteerd door de locaties. In 2021 werd de gegevensverzameling voor Denemarken en Zweden geautomatiseerd. Voor de andere landen blijft de bron handmatige invoer door de locaties, wat het risico op fouten verhoogt. Er worden de nodige controles uitgevoerd om het risico op fouten te beperken.

Milieucijfers

1.4 WATER



WATERVERBRUIK LICHT GESTEGEN

Het bieden van toegang tot schoon water is een belangrijk onderdeel van Arla's milieumissie, en als zodanig is het verminderen van het waterverbruik en het verbeteren van waterzuiveringstechnologieën op de productielocaties een belangrijk aandachtspunt.

In 2021 steeg het waterverbruik bij Arla met 1 procent in vergelijking met vorig jaar door de uitbreiding van de productiecapaciteit in Bahrein en de toegenomen productie van mozzarella in Denemarken.

ESG Tabel 1.4 waterverbruik
(1.000 M3)

	2021	2020	2019	2018	2017
Extern ingekocht water	11.057	10.918	10.589	10.484	10.862
Water uit interne boorgaten	7.803	7.745	7.470	7.600	7.808
Totaal	18.860	18.663	18.059	18.084	18.670

Grondslagen voor de niet-financiële
verslaggeving

Het waterverbruik omvat al het water dat wordt ingekocht bij externe leveranciers en water uit interne boorgaten bij productielocaties, in magazijnen en logistieke terminals. Water uit externe boorgaten omvat water dat van externe leveranciers is gekocht voordat het intern is behandeld. Het water van interne boorgaten heeft betrekking op boorgaten op locaties die vóór de interne behandeling zijn gemeten.



Onzekerheden en schattingen

Gegevens over het waterverbruik zijn gebaseerd op maandelijks handmatige invoer van de locaties. Het extern ingekochte water wordt gecontroleerd aan de hand van gegevens van de leverancier, en het interne boorgatwater wordt verkregen uit handmatige meterstanden. Om het risico op handmatige fouten te beperken, ondergaan gegevens een grondige interne validatie op locatie en centraal bij Arla.

Milieucijfers

1.5 DIERENWELZIJN



TRAJECT DIERENWELZIJN OP SCHEMA

Dierenwelzijn is een belangrijke prioriteit voor onze melkveehouders en voor Arla als bedrijf. Arla zet zich in om te rapporteren over de belangrijkste maatregelen om dierenwelzijn te beschrijven en te verbeteren. Onze KPI's voor dierenwelzijn omvatten het aantal somatische cellen, wat een goede indicator is van ziekte en stress bij koeien, en vier indicatoren die verband houden met het fysieke uiterlijk en welzijn van koeien. De indicatoren zijn lichaamsconditie, verzorgdheid, mobiliteit en verwondingen. Deze indicatoren zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de meest voorkomende problemen bij melkvee.

Ten minste eens in de drie jaar vindt een externe audit van het dierenwelzijn in het bedrijf plaats door een wereldwijd toonaangevend bedrijf voor kwaliteitsborging en audits, SGS, dat gespecialiseerd

is in dierenwelzijn. Het percentage gecontroleerde bedrijven in 2021 was 37 procent, wat overeenkomt met 3.337 audits. De resultaten van de audit kunnen aanleiding geven tot een vervolgaudit. In geval van herhaalde schendingen van het dierenwelzijn stopt Arla met de melkophaling bij het niet-conforme bedrijf en in zeldzame, extreme gevallen wordt het lidmaatschap beëindigd. Het auditproces is in 2020 in alle coöperatielanden verbeterd en geharmoniseerd om ervoor te zorgen dat de auditors overal dezelfde procedure volgen en normen hanteren. Daarom worden alleen gegevens over 2021 gerapporteerd.

Het gemiddelde celgetal in Arla's geografische regio's daalde met 2 procent tot 191 duizend cellen/ml, het laagste niveau in ruim vijf jaar.

VIER BELANGRIJKE INDICATOREN VOOR DIERENWELZIJN

We meten het algemene welzijn van de koeien aan de hand van vier indicatoren die zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de meest voorkomende problemen bij melkvee.

Koeien met een goede lichamelijke conditie

Gezonde koeien hebben precies de juiste hoeveelheid vetreserves in hun lichaam: niet te veel en niet te weinig.

Mobiele koeien

Koeien kunnen zonder problemen lopen en hebben geen pijn in hun poten en hoeven.

KOEIEN MET
EEN GOEDE
LICHAMELIJKE
CONDITIE

MOBIELE
KOEIEN

SCHONE
KOEIEN

KOEIEN ZONDER
VERWONDINGEN

Schone koeien

hebben een lager risico op besmetting met ziekten.

Koeien zonder verwondingen

Verwondingen zijn onder meer bulten, zwellingen, zweren of wondjes.

De verhouding is berekend op basis van 3.337 Arlagården®-audits die in 2021 zijn uitgevoerd.

ESG Tabel 1.5 Indicatoren voor dierenwelzijn

	2021	2020	2019	2018	2017
Celgetal (duizend cellen/ml)	191	194	196	198	194
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van verzorgdheid	98,4%	-	-	-	-
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige mobiliteitsproblemen	99,5%	-	-	-	-
Aantal audits bij melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van verwondingen	100,0%	-	-	-	-
Aantal audits bij melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van lichamelijke conditie	99,8%	-	-	-	-



Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving

Celgetal (gemiddeld):

Somatische cellen in melk zijn voornamelijk witte bloedcellen. Een hoger celgetal kan duiden op ontsteking (mastitis) van de uier van de koe. Dit veroorzaakt pijn en stress en zorgt voor een lagere melkqualiteit. Arla monitort het celgetal door de melk per bulk tank te analyseren telkens wanneer deze bij een bedrijf wordt opgehaald. Het celgetal wordt continu gerapporteerd om de melkqualiteit te waarborgen. Het hier genoemde cijfer is een gewogen gemiddelde van alle melkinname bij Arla in een bepaald jaar. Verschillende laboratoria in onze coöperatielanden verschaffen cijfers over het aantal somatische cellen. Als het celgetal boven de 300 is, wordt de melkprijs voor de melkveehouder lager, en als het celgetal onder de 300 is, wordt er een toeslag gegeven.

Audits bij bedrijven en indicatoren voor dierenwelzijn

De omstandigheden met betrekking tot dierenwelzijn bij Arla-bedrijven worden regelmatig gecontroleerd. Een audit omvat een grondige controle van de veestapel en het bedrijf vanuit alle relevante oogpunten van dierenwelzijn. De audits omvatten basisaudits (die om de drie jaar worden uitgevoerd), steekproeven, opstartbezoeken, focusaudits en speciale focusaudits. Gecontroleerde melkveehouders worden gedefinieerd als het percentage coöperatieleden dat in 2021 ten minste één audit heeft gehad. Als een melkveehouder meer dan één bedrijf bezit of als er zowel een basisaudit als een steekproefaudit plaatsvindt, bestaat de mogelijkheid van meerdere audits per jaar. Vervolgaudits zijn niet in het getal opgenomen.

Op dieren gebaseerde indicatoren geëvalueerd door auditors

De in tabel 1.5 gerapporteerde KPI's hebben betrekking op het percentage gecontroleerde melkveehouders waarbij er geen noemenswaardige problemen per categorie zijn gemeld. Wanneer een controleur het bedrijf bezoekt, wordt er een steekproef uit de veestapel genomen. De omvang van de steekproef varieert naar gelang de grootte van de veestapel. De resultaten worden gerapporteerd aan Arla. De controleur geeft de koeien in de steekproef een score voor de vier kernindicatoren voor welzijn op een schaal van 0-2, waarbij 0 staat voor geen problemen, 1 voor kleine problemen en 2 voor grote problemen. De resultaten worden aan Arla gerapporteerd. Als de controleurs meer dan 5 procent van de bemonsterde koeien te mager, meer dan 25 procent te vuil, meer dan 15 procent mank of meer dan 10 procent gewond aantreffen, melden zij dit als een ernstig dierenwelzijnsincident aan Arla.



Onzekerheden en schattingen

Het Britse celgetal omvat het aantal somatische cellen voor melkveehouders onder contract en melkveehouders met een eigen bedrijf, maar dit heeft geen grote invloed op het totale celgetal.

Bedrijven worden om de drie jaar gecontroleerd. Een vergelijking van jaar tot jaar kan daarom moeilijk zijn, omdat niet elk jaar dezelfde bedrijven worden gecontroleerd.

Sociale cijfers

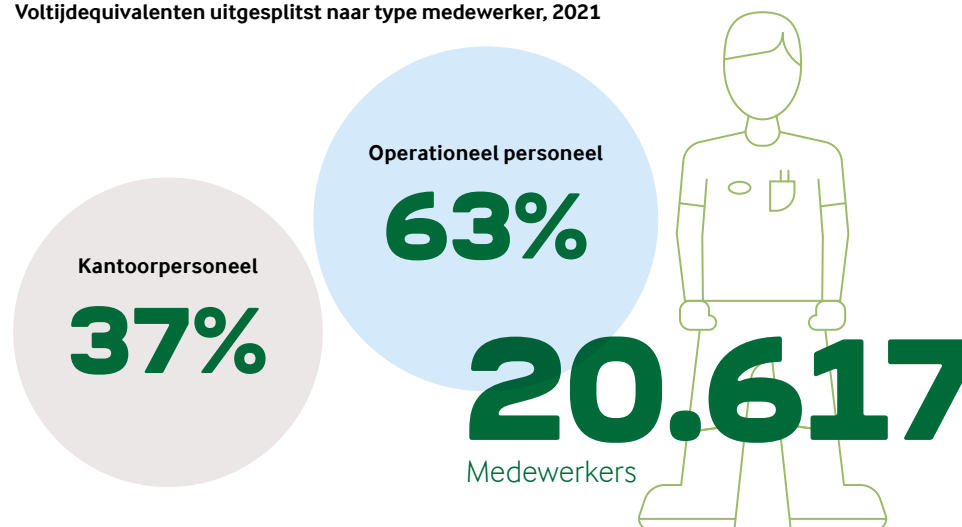
2.1 VOLTIJDEQUIVALENTEN**HET AANTAL FTE'S IS TOEGENOMEN DOOR INSOURCING EN UITBREIDING IN DE INTERNATIONALE MARKTEN**

Mensen zijn de sleutel tot het succes van Arla, dus is het van het grootste belang te weten hoe de groep deze middelen inzet, zowel in tijd als in de verschillende geografische regio's. Het aantal medewerkers wordt gemeten in voltijdequivalenten (FTE). Het totale aantal FTE's steeg met 3,0 procent ten opzichte van vorig jaar. Een belangrijke aanjager was de insourcing van administratieve taken in de VAE en Oman en de uitbreiding van de productiecapaciteit in Bahrein om de toegenomen vraag en de verhuizing van de productielijnen uit Denemarken en Saudi-Arabië mogelijk te maken. De toename van FTE's in Denemarken kan worden toegeschreven aan de uitbreiding van Arla Foods Ingredients en insourcing van IT- en marketingactiviteiten.

De afgelopen vijf jaar steeg het FTE-niveau gemiddeld met 2 procent per jaar. De cijfers laten een verschuiving zien van onze Europese kernmarkten naar Polen en internationale markten, met name naar de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika. Dit ondersteunt Arla's strategische plan om het aandeel van de activiteiten buiten Europa uit te breiden, aangezien dat betere groeivoorzichten biedt.

ESG Tabel 2.1 Voltijdequivalenten

	2021	2020	2019	2018	2017
Denemarken	7.565	7.350	7.258	7.264	7.069
Verenigd Koninkrijk	3.616	3.761	3.407	3.387	3.477
Zweden	3.076	3.114	2.977	3.001	3.029
Duitsland	1.590	1.632	1.681	1.759	1.809
Saudi-Arabië	974	970	952	965	1.009
Polen	582	529	511	463	433
Noord-Amerika	501	479	477	502	496
Nederland	349	351	339	327	320
Finland	364	336	319	325	325
Overige landen	2.000	1.498	1.253	1.197	1.006
Voltijdequivalenten	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973

Voltijdequivalenten uitgesplitst naar type medewerker, 2021**Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving**

FTE's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het voltijdequivalent-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijds functies. Een FTE van 1,0 komt overeen met een voltijdwerknemer, terwijl een FTE van 0,5 staat voor de helft van de volledige werkbelasting.

Het gemiddelde FTE-cijfer in Noot 1.2 van de geconsolideerde jaarrekening en in ESG Noot 2.1 wordt berekend als een gemiddeld cijfer voor elke rechtspersoon gedurende het jaar op basis van kwartaalmetingen aan het einde van elk kwartaal.

Het FTE-cijfer omvat alle medewerkers, ongeacht of deze een vast of tijdelijk contract hebben. Medewerkers met langdurig verlof, zoals zwangerschapsverlof of langdurig ziekteverlof, worden niet meegenomen.

De meeste medewerkers in productie en logistiek worden geclassificeerd als operationeel personeel, terwijl mensen in verkoop- en administratieve functies als kantoorpersoneel worden geclassificeerd. De verhouding tussen operationele medewerkers en kantoormedewerkers wordt berekend op basis van het aantal FTE's per 31 december.

Personeelsgegevens worden centraal verwerkt in overeenstemming met de AVG. Het FTE-cijfer wordt maandelijks intern gerapporteerd. Om de kwaliteit van de gegevens te verbeteren, worden ze elk kwartaal door de verschillende rechtspersonen gevalideerd.

Sociale cijfers

2.2 MAN-VROUWVERHOUDING**AANDEEL VROUWEN IN LEIDINGGEVENDE FUNCTIES IS STABIEL**

Een divers personeelsbestand is de sleutel tot het succes van Arla. Ons beleid maakt geen onderscheid tussen mannen en vrouwen als het gaat om carrière-kansen of beloning. Wel is het zo dat vrouwen bij Arla ondervertegenwoordigd zijn in de groep operationeel personeel, en in mindere mate ook in de groep kantoorpersoneel.

Arla heeft als doel een werkplek te creëren met een divers personeelsbestand en gelijke kansen te stimuleren, ongeacht achtergrond, cultuur, religie, geslacht, enz. Om deze kwesties op gestructureerde wijze aan te pakken hebben we beleid opgesteld voor diversiteit, inclusie en anti-intimidatie; medewerkers kunnen elke vorm van intimidatie melden via een platform voor klokkenluiders. Ondernemingsraden op zowel lokaal als internationaal niveau staan er mede borg voor dat de besluitvorming op de werkplek plaatsvindt in het belang van alle collega's en dat van Arla. De man-vrouwverhouding in de Board of Directors staat in ESG Noot 3.1.

Man-vrouwverhouding (alle medewerkers)

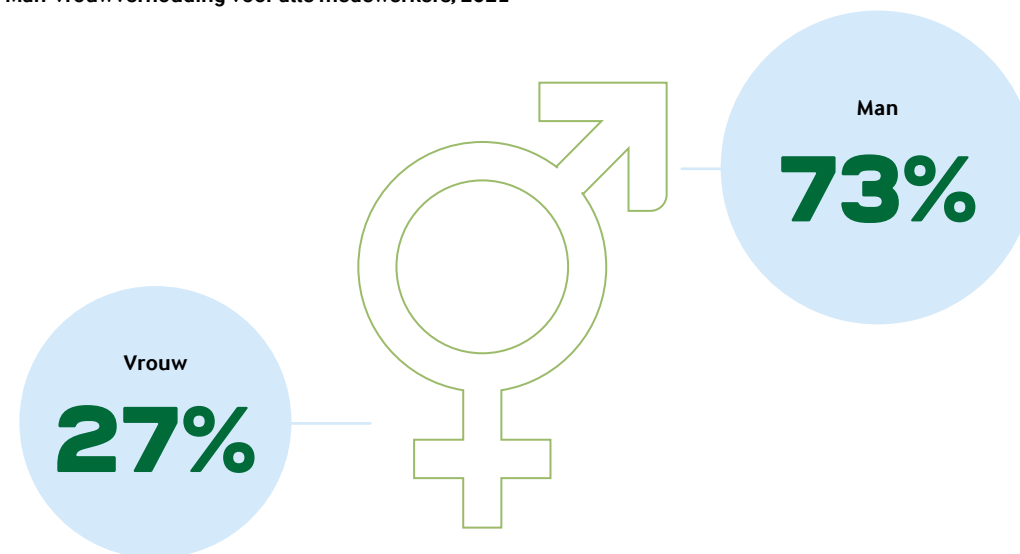
In 2021 bedroeg het aandeel vrouwen in FTE's 27 procent, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Meer informatie over hoe we omgaan met diversiteit vindt u op pagina 55.

Man-vrouwverhouding (leidinggevende functies)

27 procent van de leidinggevende functies werd vervuld door vrouwen, wat een kleine toename was ten opzichte van vorig jaar.

Man-vrouwverhouding (in het Executive Management Team)

14 procent van de leden van het Executive Management Team was vrouw, ongewijzigd ten opzicht van vorig jaar.

Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers, 2021**ESG Tabel 2.2.a Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers**
(alle medewerkers)

	2021	2020	2019	2018	2017
Totaal aandeel vrouwen	27%	27%	27%	27%	26%

ESG Tabel 2.2.b Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies
(diversiteit in leidinggevende functies)

	2021	2020	2019	2018	2017
Aandeel vrouwen op niveau van director of hoger	27%	26%	26%	23%	22%

ESG Tabel 2.2.c Man-vrouwverhouding in het Executive Management Team

	2021	2020	2019	2018	2017
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (EMT)	14%	14%	29%	29%	29%

**Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving***Man-vrouwverhouding (alle medewerkers)*

Man-vrouwverhouding wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwelijke FTE's ten opzichte van de totale FTE's. Man-vrouwverhouding is gebaseerd op het aantal FTE's op 31 december 2021. Dit cijfer omvat alle medewerkers.

Man-vrouwverhouding (leidinggevende functies)

De man-vrouwverhouding in leidinggevende functies wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwelijke FTE's op het niveau van director of hoger ten opzichte van de totale fte's op niveau director of hoger.

Man-vrouwverhouding (in het Executive Management Team)

De man-vrouwverhouding binnen het management wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwen in het Executive Management Team (EMT) per 31 december 2021.

Sociale cijfers

2.3 BELONINGSVERHOUDING NAAR GESLACHT**HET VERSCHIL IN SALARIS TUSSEN MANNEN EN VROUWEN IS AFGENOMEN**

Gelijke betaling voor dezelfde baan, ongeacht geslacht, is een basisvereiste voor elke ethische en maatschappelijk verantwoorde onderneming. Bij Arla krijgen mannen en vrouwen voor hetzelfde of gelijkwaardig werk hetzelfde salarisniveau betaald. Dit wordt gewaarborgd door goed gedefinieerde, vaste salarisschalen binnen alle functiegroepen.

De beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen is een indicator van de positie van vrouwen in de bedrijfshiërarchie. Arla streeft naar een volledig gelijke behandeling tussen mannen en vrouwen, die wordt weergegeven door een beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen van 1,0. Het mediane salaris van mannen bij Arla lag in 2021 3 procent hoger dan dat van vrouwen, een daling ten opzichte van 5 procent vorig jaar.

ESG Tabel 2.3 Beloningsverhouding naar geslacht

	2021	2020	2019	2018
Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen	1,03	1,05	1,05	1,06

**Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving**

De beloningsverhouding naar geslacht wordt gedefinieerd als het mediane salaris van mannen gedeeld door het mediane salaris van vrouwen. Het voor deze berekening gebruikte salaris omvat het contractuele basissalaris zonder pensioen en andere beloningselementen.

**Onzekerheden en schattingen**

In de richtlijnen voor ESG-rapportage van de Deense beroepsorganisatie van accountants en Nasdaq wordt aanbevolen om het totale personeelsbestand en de bonussen en pensioenen in de vergelijking op te nemen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens publiceren we echter alleen de beloningsverhouding naar geslacht in de groep kantoormedewerkers. Door ook cijfers voor operationele medewerkers op te nemen, wordt de loonkloof naar schatting kleiner, omdat mannen oververtegenwoordigd zijn in deze groep.

Sociale cijfers

2.4 PERSONEELSVERLOOP**PERSONEELSVERLOOP GESTEGEN DOOR COVID**

Het aantrekken en behouden van de juiste mensen is noodzakelijk voor het succes van Arla als onderneming. Het personeelsverloop laat de schommelingen in het aantal medewerkers zien. Arla streeft naar een stabiel verloop en erkent dat enig verloop nodig is om concurrerend en innovatief te blijven.

Het personeelsverloop nam toe tot 13 procent, tegenover 10 procent vorig jaar. De ontwikkeling werd

gedreven door een stijging van het vrijwillig verloop naar 10 procent tegen 6 procent vorig jaar. De stijging was iets hoger dan het niveau van de voorgaande jaren, waarschijnlijk als gevolg van de Covid-19-situatie en het ongebruikelijk lage vrijwillig verloop in 2020. Het onvrijwillig verloop daalde licht naar 3 procent tegen 4 procent vorig jaar.

ESG Tabel 2.4 Personeelsverloop

	2021	2020	2019	2018	2017
Vrijwillig verloop	10%	6%	8%	8%	8%
Onvrijwillig verloop	3%	4%	4%	4%	3%
Totale verloop	13%	10%	12%	12%	11%

**Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving**

Het verloop is uitgesplitst naar vrijwillig (medewerker besluit de onderneming te verlaten) en onvrijwillig vertrek (medewerker wordt ontslagen). Door deze differentiatie is het verloop ook een indicator voor talentbehoud bij Arla en voor een efficiënte bedrijfsvoering.

Het personeelsverloop wordt berekend als de verhouding tussen het totaal aantal medewerkers dat de onderneming verlaat en het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode. Dit cijfer verwijst naar het aantal medewerkers en niet naar FTE's.

Het verloop wordt berekend voor alle medewerkers met een vast contract en omvat diverse redenen voor vertrek, zoals pensionering, ontslag en opzegging. Het vertrek is alleen opgenomen in de berekening vanaf de maand waarin de vergoeding niet langer wordt betaald (sommige medewerkers in vaste dienst hebben bijvoorbeeld enkele maanden na hun ontslag recht op een vergoeding).

Sociale cijfers

2.5 VOEDSELVEILIGHEID - AANTAL TERUGROEPACTIES VAN PRODUCTEN**NUL TERUGROEPACTIES IN 2021**

Als internationaal voedingsbedrijf staat voedsel-veiligheid voor Arla voorop. We hebben een centrale verantwoordelijkheid in het waarborgen dat consumenten onze producten veilig kunnen eten en drinken en dat de productinformatie duidelijk en op passende wijze wordt geëtiketteerd op de verpakking. Voedselveiligheid is ook een van onze belangrijkste indicatoren voor de consument, zodat deze ziet dat de producten van Arla worden geproduceerd en geëtiketteerd volgens de hoogste kwaliteitsnormen.

In 2021 waren er geen terugroepacties van producten en vorig jaar was het er 1. Arla zet zich in om ervoor te zorgen dat onze producten veilig zijn voor consumptie. We zijn voortdurend actief in de hele waardeketen – ook met leveranciers – om het aantal terugroepacties tot een absoluut minimum te beperken. Alle productincidenten moeten tijdig worden afgehandeld om de veiligheid van onze consumenten en de rechtmatigheid en kwaliteit van de producten (Arla of eigen merk) te waarborgen. De behandeling van alle openbare incidenten of terugroepingen verloopt via een gedetailleerde standaardprocedure. Productincidentmanagement wordt ook jaarlijks getest.

ESG Tabel 2.5 Terugroepacties

	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal terugroepacties	0	1	4	2	10

**Grondslagen voor de niet-financiële verslaggeving**

Het terugroepen van producten wordt, in overeenstemming met de ESG-verslaggevingsregels, gedefinieerd als openbare terugroepingen. Een openbare terugroeping vindt plaats wanneer een product een materieel risico vormt vanuit juridisch oogpunt of voor de voedselveiligheid of integriteit van het merk. Openbare terugroepingen zijn alleen relevant als het product in de handel verkrijgbaar is voor de consument.

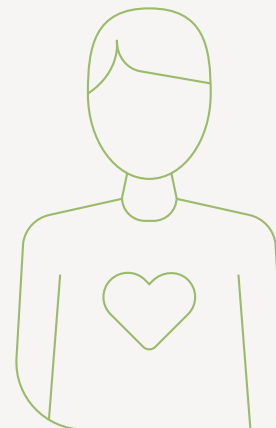
Openbare terugroepingen worden direct gemeld, en voor elk incident moet binnen twee werkdagen na de eerste melding van het probleem een incidentenrapport worden opgesteld. Het totale aantal openbare terugroepingen wordt jaarlijks extern gerapporteerd.

2.6 ONGEVALLEN**ONGEVALLEN VOORKOMEN BLIJFT EEN BELANGRIJKE PRIORITEIT**

Arla heeft een uitgebreide en lange waardeketen en biedt een grote verscheidenheid aan banen in verschillende regio's. Onze medewerkers vormen de sleutel tot het succes van Arla en wij streven ernaar om alle medewerkers veilige en gezonde arbeidsomstandigheden te bieden. Arla doet er alles aan om ongevallen, letsel en werkgerelateerde ziekten te voorkomen.

Door een systematische benadering van het formuleren en volgen van doelstellingen worden risico's en problemen

beperkt, waarbij we voortdurend nauw samenwerken met medewerkers in de hele organisatie. Ongevallen met letsel zijn ongevallen met letsel dan wel (kleinere) ongevallen zonder letsel. Het aantal ongevallen met letsel per 1 miljoen werkuren is gedaald tot 4,3, ten opzichte van 5,2 vorig jaar. De daling is te zien in zowel de logistieke als productieomgeving, vooral in Denemarken, Zweden en Finland, maar ook op internationale locaties. De ontwikkeling is het resultaat van de voortdurende focus op veiligheidsbewustzijn via het Cornerstone-programma.

FEEDBACK-LOOP OM ONGEVALLEN TE VERMINDEREN**ESG Tabel 2.6 Ongevallen**
(per 1 miljoen werkuren)

	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal ongevallen	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3

**Grondslagen voor de financiële verslaggeving**

Een ongeval met letsel is een arbeidsongeval waarbij een medewerker tijdens de uitvoering van werkzaamheden letsel oploopt en dat leidt tot een verzuim van één of meer dagen tijdens geplande werkdagen/ploegendiensten. Ongevallen worden alleen als ongeval met letsel beschouwd wanneer de medewerker niet in staat is zijn reguliere werkzaamheden uit te voeren, dagen vrij neemt voor herstel of tijdens de herstelperiode aangepaste werkzaamheden krijgt toegewezen.

Alle medewerkers, zowel Arla-medewerkers als uitzendkrachten die een Arla-taak uitoefenen en die letsel of een ziekte oplopen op de werkplek, zijn

verplicht dit zo snel als redelijkerwijs mogelijk is te melden aan hun teamleider/manager, ongeacht de ernst ervan.

Op de meeste locaties hebben medewerkers toegang tot een mobiele applicatie waarmee ze ongevallen snel en eenvoudig kunnen melden. Voordat de betrokken medewerker de werkplek verlaat, moet melding worden gedaan van het letsel. Ongevallen die na het einde van de werkdag van de betrokkene worden gemeld, worden mogelijk niet als arbeidsongeval aangemerkt. Het aantal ongevallen wordt maandelijks gerapporteerd aan de Board of Directors en het Executive Management Team.

Bestuursgegevens

**3.1 MAN-VROUWVERHOUDING –
BOARD OF DIRECTORS****AANDEEL VROUWEN IS ONGEWIJZIGD TEN OPZICHTE VAN VORIG JAAR**

Een goede man-vrouwverhouding in de Board of Directors (BoD) is belangrijk, enerzijds om de vertegenwoordiging van zowel vrouwen als mannen op leidinggevend niveau te verzekeren en anderzijds om te zorgen voor uiteenlopende perspectieven binnen het bedrijf. Het waarborgen van genderdiversiteit in de BoD is in Denemarken ook een wettelijke vereiste. De huidige BoD bestaat uit vijftien melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs, waarbij alleen werknemersvertegenwoordigers worden gekozen tijdens de algemene vergadering van de Board of Representatives (BoR). Vier van deze twintig BoD-leden zijn vrouw, wat neerkomt op een

man-vrouwverhouding van 20 procent vrouw en 80 procent man, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. In overeenstemming met artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening, tellen alleen leden die door de BoR zijn gekozen mee in het cijfer van de BoD. In 2021 waren twee van de 15 coöperatieleden in de Board of Directors vrouw, wat overeenkomt met een verhouding van 13 procent vrouw en 87 procent man, wat ongewijzigd is ten opzichte van vorig jaar. In 2021 heeft Arla haar vierjarige doelstelling bijgesteld om een vrouwelijke vertegenwoordiging in de BoD van ten minste 20 procent te bereiken. In 2021 is deze doelstelling niet bereikt.

**ESG Tabel 3.1 Man-vrouwverhouding
in de Board of Directors**

	2021	2020	2019	2018	2017
Aandeel vrouwen in de Board of Directors	13%	13%	13%	13%	12%

**Grondslagen voor de niet-financiële
verslaggeving**

De man-vrouwverhouding wordt berekend aan de hand van het aandeel vrouwelijke leden op 31 december. De man-vrouwverhouding wordt berekend op basis van de leden van de BoD die door

de algemene vergadering zijn gekozen, uitgezonderd werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs van de BoD.

Bestuursgegevens

**3.2 AANWEZIGHEID BIJ VERGADERINGEN
VAN DE BOARD OF DIRECTORS****OPKOMST BIJ VERGADERINGEN BLIJFT HOOG**

Het bijwonen van vergaderingen door de leden van de BoD zorgt ervoor dat alle melkveehouders en medewerkers van Arla vertegenwoordigd zijn bij belangrijke strategische beslissingen. De bestuursleden van Arla zijn zeer betrokken en in de regel wonen alle leden van de BoD elke vergadering bij, tenzij ze wegens gezondheidsredenen zijn verhinderd.

In 2021 bleef de aanwezigheid bij vergaderingen op hetzelfde niveau. Informatie over de BoD-leden staat op pagina 42 tot 44.

**ESG Tabel 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen
van de BoD**

	2021	2020	2019	2018	2017
Aantal vergaderingen	12	10	10	13	9
Aanwezigheid	98%	99%	96%	99%	99%

**Grondslagen voor de niet-financiële
verslaggeving**

De aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD wordt berekend als de som van het aantal reguliere bestuursvergaderingen dat per bestuurslid wordt bijgewoond in verhouding tot de totale mogelijke aanwezigheid.

De huidige BoD bestaat uit drie werknemersvertegenwoordigers, twee externe adviseurs en vijftien coöperatieleden. Bij de berekening van de aanwezigheid bij vergaderingen worden alle twintig leden van de BoD meegeteld.

Bestuursgegevens

3.3 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE NIET-FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Basis voor de opstelling

De Milieu- sociaal en governance (ESG) rapportage is gebaseerd op doorlopende maandelijkse en jaarlijkse rapportageprocedures. De consolidatieprincipes zijn gebaseerd op operationeel toezicht, tenzij afzonderlijk beschreven in het definitiegedeelte van elke ESG Noot. Alle gerapporteerde gegevens betreffen dezelfde verslagperiode als de geconsolideerde jaarrekening.

Materialiteit

Bij de presentatie van de ESG-rapportage richt het management zich op informatie die van wezenlijk belang wordt geacht voor Arla's belanghebbenden of waarvan de rapportage wordt aanbevolen door de relevante beroepsgroepen of autoriteiten.

In 2021 hebben we onze materialiteitsanalyse bijgewerkt. De materialiteitsanalyse is nu gebaseerd is op het concept van dubbele materialiteit. Dit houdt in dat we de impact onderzoeken die Arla heeft op belanghebbenden met betrekking tot sociale, milieu- of economische kwesties, evenals de impact van deze kwesties op de bedrijfsactiviteiten van Arla.

Elk onderwerp in de materialiteitsmatrix (zie grafiek) vertegenwoordigt een breder aandachtsgebied en onderliggende kwesties, die worden geïdentificeerd uit relevante kaders voor ESG/duurzaamheid en worden gekwalificeerd aan de hand van inzichten uit het strategieproces van Arla. Op basis van de input van verschillende expertgroepen binnen de Arla-waardeketen is een conceptmatrix opgesteld en naar een bredere groep van geselecteerde externe en interne belanghebbenden gestuurd voor nader commentaar en overleg. De externe belanghebbenden zijn de top 20-klanten, verkozen melkveehouders, NGO's en financiële instellingen in Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Midden-Europa.

Uit de update van 2021 bleek dat voedselveiligheid nog steeds een topprioriteit is voor zowel externe als interne belanghebbenden. Andere onderwerpen, die nog steeds hoge prioriteit hebben, zijn diervoeding en broeikasgasemissies.

Bovengenoemde prioriteiten komen tot uitdrukking in het jaarverslag: Dierenwelzijn (pagina 26 en het MVO-verslag), uitgangspunten voor bestuur (pagina 46-56) en diversiteitsbeleid (pagina 55) worden

uitvoerig gerapporteerd, en in de ESG-rapportage worden de gegevens en de grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot Arla's broeikasgasemissies (Noot 1.1), dierenwelzijn (Noot 1.5), voedselveiligheid (Noot 2.5), afval (Noot 1.3) en diversiteit (Noot 2.2 en 2.3) vermeld, waardoor de activiteiten van Arla transparanter zijn en er meer verantwoording over wordt afgelegd.

De cijfers in het ESG-overzicht met geconsolideerde gegevens zijn gekozen op basis van de materialiteitsanalyse en op basis van de data maturiteit, om een hoge kwaliteit van de gegevens per KPI te waarborgen. In sommige gevallen is geconcludeerd dat de huidige mogelijkheden voor het bijhouden of verzamelen van gegevens onvoldoende kwaliteit van de gegevens bieden voor informatieverzameling volgens de hoogste normen, ondanks het feit dat de cijfers van materieel belang kunnen zijn voor belanghebbenden. In deze gevallen, zoals de recycleerbaarheid van verpakkingen, zijn de nodige stappen ondernomen om het traceren en verzamelen van gegevens te verbeteren. Het plan bestaat om de komende jaren de reikwijdte van de rapportage uit te breiden om volledig aan best practices op het gebied van ESG-rapportage te voldoen.

Reikwijdte van de rapportage

KPI's op het gebied van milieu (Noot 1.1-1.4) omvatten gegevens van alle productie- en logistieke locaties. Samen met melk, externe afvalverwerking, extern vervoer en verpakkingen omvat dit alle materiële activiteiten in de waardeketen van Arla. De milieu-impact met betrekking tot kantoren, zakenreizen en andere minder materiële activiteiten is niet in het totale emissiecijfer opgenomen. Dit toepassingsgebied heeft ook betrekking op het cijfer voor ongevallen (Noot 2.6), inclusief ongevallen op onze hoofdkantoren in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Duitsland.

Vergelijkende cijfers

In overeenstemming met de ESG-rapportagerichtlijnen worden milieugegevens voor de vergelijkbaarheid in absolute cijfers weergegeven. Waar relevant is een graadmeter opgenomen voor de voortgang van Arla's eerder gecommuniceerde interne doelstellingen. De basisniveaus en vergelijkende cijfers worden aangepast volgens het aanpassingsbeleid van Arla. Standaard worden de referentie-emissies van Arla eens per vijf

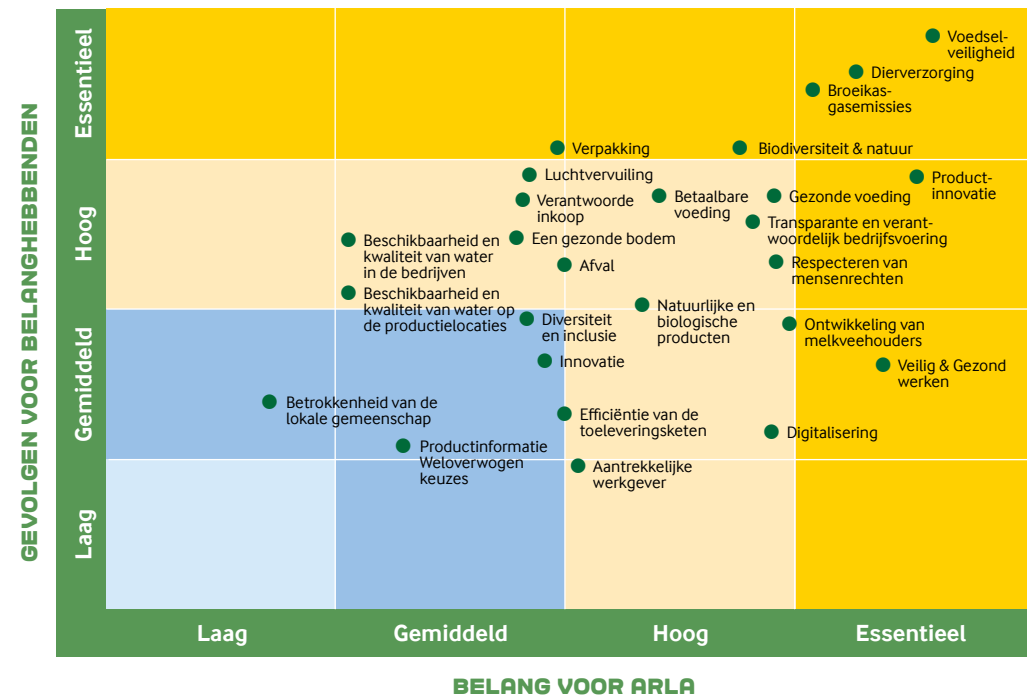
jaar herzien ten opzichte van het basisjaar voor een doel (2020, 2025, 2030), tenzij belangrijke structurele of methodologische wijzigingen aanleiding geven tot eerdere herberekening. Om de vijf jaar beoordeelt Arla of de structurele veranderingen (bijv. overnames of desinvesteringen) in de afgelopen jaren de significantiedrempel bereiken wanneer ze cumulatief bij elkaar worden opgeteld. Elk jaar beoordeelt Arla of de structurele veranderingen dat jaar op zichzelf of bij elkaar opgeteld de significantiedrempel bereiken (zie hieronder).

Voor elke wetenschappelijk onderbouwde doelstelling wordt een drempelwaarde bepaald:

- Scope 1 en 2: 5 procent verandering ten opzichte van het basisjaar
- Scope 3 per kg rauwe melk: 3 procent verandering ten opzichte van het basisjaar

Telkens wanneer de referentie-emissies opnieuw worden berekend als gevolg van belangrijke structurele veranderingen in het bedrijf (zoals hierboven omschreven), worden de historische cijfers ook opnieuw berekend en gerapporteerd naast de niet opnieuw berekende (werkelijke) historische emissiecijfers. Dit geeft de lezer een beter inzicht in de werkelijke jaarlijkse emissies van Arla. Andere extern gerapporteerde ESG-indicatoren worden alleen aangepast als er materiële fouten worden ontdekt in de rapportage over voorgaande jaren. Per geval wordt bekeken of fouten van materieel belang zijn.

MATERIALITEITSANALYSE



VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT MET REDELIJKE ASSURANCE

AAN DE BELANGHEBBENDEN VAN ARLA FOODS AMBA

Arla Foods amba heeft ons verzocht een opdracht met 'redelijke assurance' uit te voeren, zoals gedefinieerd door internationale normen voor assurance-opdrachten, hierna te noemen de opdracht, om te rapporteren over Arla's milieu-, sociale en governance-cijfers in de ESG-verklaringen (de 'inhoud') die zijn opgenomen in het jaarverslag op pagina 121-135 over de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021 (het 'Verslag').

Door Arla toegepaste criteria

Bij het voorbereiden van de inhoud heeft Arla de criteria toegepast die zijn beschreven op pagina 121-135 (de 'Criteria'). De inhoud moet worden gelezen en geïnterpreteerd als onderdeel van de rapportagecriteria, waarvoor uitsluitend het management verantwoordelijk is. Als gevolg daarvan is de informatie over de inhoud mogelijk niet geschikt voor een ander doel. Het ontbreken van een beproefde methode voor het afleiden, beoordelen en meten van de inhoud maakt verschillende, maar aanvaardbare meetmethoden mogelijk en kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en over een periode beïnvloeden.

Verantwoordelijkheden van het management

Het management van Arla is verantwoordelijk voor het selecteren van de criteria en voor het presenteren van de inhoud in overeenstemming met die criteria, in alle materiële opzichten. Deze verantwoordelijkheid omvat het vaststellen en handhaven van interne controles, het bijhouden van adequate verslagen en het maken van schattingen met betrekking tot het opstellen van de inhoud, zodat deze geen materiële onjuistheden bevat als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Het is onze verantwoordelijkheid een controle-oordeel te geven over de presentatie van de inhoud op basis van de door ons verkregen controle-informatie.

We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale standaard inzake controleopdrachten, anders dan die van een controle of beoordeling van historische financiële informatie ('ISAE 3000') en aanvullende eisen onder de Deense auditwetgeving. Deze standaarden vereisen dat we onze opdracht plannen en uitvoeren om redelijke assurance te verkrijgen over de vraag of de gepresenteerde inhoud in alle materiële opzichten in overeenstemming is met de criteria, en om een verslag uit te brengen. De aard, het tijdstip en de omvang van de gekozen procedures zijn afhankelijk van ons oordeel, met inbegrip van een beoordeling van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

We zijn onafhankelijk gebleven en bevestigen dat we hebben voldaan aan de eisen van de Gedragscode voor professionele accountants van de International Ethics Standards Board for Accountants en aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken, en dat we over de vereiste competenties en ervaring beschikken om deze assurance-opdracht uit te voeren.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab is onderworpen aan de International Standard on Quality Control (internationale standaarden voor kwaliteitsbeheersing, ISQC) 1 en maakt daarom gebruik van een uitgebreid kwaliteitscontrolesysteem, gedocumenteerde beleidslijnen en procedures voor de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en geldende voorschriften van de Deense wetgeving en andere regelgeving.

Beschrijving van de uitgevoerde procedures

In het kader van ons onderzoek hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

- interviews met relevant personeel om inzicht te krijgen in het bedrijfs- en rapportageproces tijdens de rapportageperiode, met inbegrip van het proces voor het verzamelen, samenstellen en rapporteren van de inhoud en het inspecteren van relevante documentatie

- Het uitvoeren van controles om te zien of de berekeningscriteria correct zijn toegepast, overeenkomstig de in de Criteria uiteengezette methodologieën.
- Het uitvoeren van analytische procedures om de redelijkheid van de inhoud te staven.
- Het vaststellen en het steekproefsgewijs toetsen van aannames die ten grondslag liggen aan de berekeningen van de milieucijfers op pagina 124-129.
- Waar mogelijk, een steekproefsgewijze van de onderliggende broninformatie getoetst om de volledigheid en de juistheid van de gegevens te controleren. Wanneer het niet mogelijk was om onderliggende broninformatie te verkrijgen, werden procedures uitgevoerd zoals herberekening en vergelijking met financiële cijfers of statistische modellering om de logica van de gegevens te bevestigen.
- Het uitvoeren van twee fysieke bezoeken aan locaties in Denemarken en Duitsland en twee virtuele bezoeken aan locaties in Argentinië en het Verenigd Koninkrijk om de activiteiten visueel te inspecteren, navraag te doen, na te gaan of processen en controles volgens onze inzichten zijn uitgevoerd, documenten steekproefsgewijs te inspecteren en te beoordelen of de locatie de rapportagerichtlijnen voor groepscontrole volgt.
- Interviews met externe specialisten die verantwoordelijk zijn voor het leveren van input voor de berekeningen van de gegevens over dierenwelzijn en het klimaat in de bedrijven om de bekwaamheid, capaciteiten en objectiviteit te evalueren en na te gaan of de resultaten van het werk van de externe deskundige adequaat zijn voor onze doeleinden.
- Het beoordelen van de consistentie van de informatie in de inhoud met de informatie in het jaarverslag dat buiten het kader van onze onderzoeken valt.

We hebben ook andere werkzaamheden verricht die wij in de gegeven omstandigheden noodzakelijk achtten.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor ons controle-oordeel.

Conclusie

Naar onze mening zijn de milieu-, sociale en governance-cijfers van Arla in de ESG-verklaringen over de periode 1 januari tot en met 31 december 2021 in alle materiële opzichten gepresenteerd in overeenstemming met de criteria zoals beschreven op pagina 121-135.

Viby, 9 februari 2022

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat
geautoriseerd
Onafhankelijk Accountant
MNE no. 24687

Carina Ohm
Partner
Hoofd klimaat-
verandering en
duurzaamheidsdiensten

WOORDENLIJST

Aandeel Global Industry is een maat voor het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie en via de industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Arlagården® is de naam van ons kwaliteitsborgingsprogramma.

AVG is het acroniem van de algemene verordening gegevensbescherming, die de gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer in de Europese Unie (EU) en de Europese Economische Ruimte (EER) regelt. De verordening regelt ook de overdracht van persoonsgegevens buiten de EU en EER. De AVG heeft voornamelijk tot doel individuen controle te geven over hun persoonsgegevens en de regelgeving voor internationaal zakendoen te vereenvoudigen door samenvoeging van de regelgeving binnen de EU.

BEPS is een acroniem dat verwijst naar grondslaguitholling en winstverschuiving. Dit betreft strategieën voor belastingontwijking die hiaten en discrepanties in de belastingregels benutten om kunstmatig winsten te verschuiven naar gebieden met lage of zelfs geen belasting.

Biogas is een mengsel van gasen dat wordt geproduceerd door de afbraak van organisch materiaal in afwezigheid van zuurstof, en bestaat voornamelijk uit methaan en kooldioxide. Bij Arla wordt biogas voornamelijk geproduceerd uit koemest.

Biomassa is plantaardig of dierlijk materiaal dat wordt gebruikt voor energieopwekking. Het kan gaan om doelbewust gekweekte energiegewassen, houtresten of bosafval, afval van voedselgewassen, tuinbouw, voedselverwerking, veeteelt of menselijk afval van (afvalwater)zuiveringsinstallaties.

Capaciteitskosten worden gedefinieerd als de kosten van de algemene bedrijfsvoering en omvatten personeelskosten, onderhouds-, energie-, schoonmaak-, IT-, reis- en advieskosten enz.

CAPEX is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

Digitaal bereik wordt gedefinieerd als de betrokkenheid bij Arla's digitale inhoud, dat wil zeggen: meer dan 2 minuten op onze website doorbrengen, onze video's op YouTube tot het einde bekijken en content op onze sociale-mediaplatforms liken of erop reageren.

Digitale betrokkenheid wordt gedefinieerd als het aantal interacties dat consumenten hebben via digitale kanalen. De interactie wordt op verschillende manieren gemeten, bijvoorbeeld een video langer dan 10 seconden bekijken op alle mediakanalen, een webpagina bezoeken, reageren, liken of delen op onze sociale-mediakanalen.

EBIT is de afkorting van 'earnings before interest and tax' (inkomsten vóór rente en belastingen).

EBITDA is de afkorting van 'earnings before interest, tax, depreciations and amortisation' (inkomsten vóór rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen).

EBIT-marge is EBIT uitgedrukt als percentage van totale omzet.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

Eiwitsegment met toegevoegde waarde bevat producten met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80 procent.

EMEA is het acroniem van Europa, Midden-Oosten en Afrika.

FMCG is de afkorting van fast-moving consumer goods (veel verkochte consumentengoederen).

FTE is de afkorting van full-time equivalents (voltijdequivalenten). FTE's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het FTE-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijds functies. Een FTE van 1,0 komt overeen met een voltijdwerknemer, terwijl een FTE van 0,5 staat voor de helft van de volledige werkbelasting.

Fusies en acquisities, ook wel fusies en overnames.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) biedt boekhoudstandaarden en verslaggevingsregels, sectorrichtlijnen en berekeningstools om broeikasgasemissies bij te houden. Het creëert een alomvattend, wereldwijd, gestandaardiseerd kader voor het meten en beheren van de uitstoot van activiteiten in de particuliere en openbare sector, waardeketens, door producten, steden en beleid.

Huismerken verwijzen naar detailhandelsmerken die eigendom zijn van retailers, maar die door Arla worden geproduceerd op basis van productieovereenkomsten.

Incoterms verwijst naar International Commercial Terms (internationale handelsvoorwaarden). Dit betreft een reeks vooraf gedefinieerde handelsvoorwaarden met betrekking tot het internationale handelsrecht die zijn gepubliceerd door de Internationale Kamer van Koophandel (ICC). Ze worden op grote schaal gebruikt in internationale handelstransacties of inkoopprocessen en het gebruik ervan wordt aangemoedigd door beroepsraden, rechtbanken en internationale advocaten.

Innovatiepijplijn wordt gedefinieerd als de netto marginale inkomsten gegenereerd uit innovatieprojecten tot 36 maanden na de lancering.

De **interest-coverage ratio** is de verhouding tussen EBITDA en netto rentekosten.

Internationaal aandeel van de activiteiten wordt gedefinieerd als de omzet uit de Internationale zone als percentage van de omzet uit de zones Internationaal en Europa.

Koolstofopslag verwijst naar een natuurlijk of kunstmatig proces waarbij kooldioxide aan de atmosfeer wordt onttrokken en in vaste of vloeibare vorm wordt vastgehouden.

Lactalbumin, ook wel bekend als 'wei-eiwitten', is het albumine in melk dat wordt verkregen uit wei.

Maaltijdpakketten zijn een bedrijfsmodel met een abonnementendienst voor foodservice waarbij een bedrijf klanten voorverpakte en soms gedeeltelijk bereide voedsel ingrediënten en recepten verstuurt om zelfgemaakte maaltijden te bereiden.

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kg van coöperatieleden en contractanten.

WOORDENLIJST / VERVOLG

MENA is het acroniem van Midden-Oosten/ Noord-Afrika.

Merkaandeel meet de omzet van strategische merken als percentage van de totale omzet en wordt gedefinieerd als de omzet van strategische merkproducten in verhouding tot de totale omzet.

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten, en andere rentedragende activa.

Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat is opgenomen in voorraden, vorderingen en schulden, waaronder vorderingen voor eigenaarmelk.

Netto werkkapitaal exclusief eigenaarmelk wordt gedefinieerd als kapitaal dat vastzit in voorraden en vorderingen en schulden, exclusief vorderingen voor eigenaarmelk.

Non-GMO verwijst naar niet-genetisch gemodificeerde organismen, bijvoorbeeld niet-genetisch gemodificeerd voer voor koeien.

OCI is het acroniem van 'other comprehensive income' (overig resultaat). Overig resultaat omvat omzet, uitgaven, winsten en verliezen die nog gerealiseerd moeten worden.

OESO verwijst naar de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merken die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs. Er wordt in dit verslag ook wel naar verwezen als volumegroei van merkproducten.

Overige ondersteunde merken zijn andere merken dan Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® en zuiveldranken onder merknaam die bijdragen aan een volumegedreven omzetgroei van strategische merkproducten.

De **prestatieprijs** voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruit betaalde melkprijs plus nettowinst gedeeld door de totale inname van eigenaarmelk. Hij meet de toegevoegde waarde per kilo eigenaarmelk, inclusief ingehouden winsten en nabetalingen.

QEHS staat voor Quality, Environmental, Health & Safety (kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid). Dit is de afdeling binnen Arla's toeleveringsketen die de kwaliteit en veiligheid van de productie bewaakt.

De **schuldenlast** is de verhouding tussen netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA. Dit maakt het mogelijk het vermogen te evalueren om toekomstige schulden en verplichtingen te dragen en de balans tussen financiering van schulden; de verwachte bandbreedte van Arla voor de schuldenlast op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

SEA is het acroniem van South-East Asia (Zuidoost-Azië).

SMP is het acroniem van magere melkpoeder.

Strategische merken zijn gedefinieerd als producten verkocht onder wereldwijde merken als Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck®.

USD-gerelateerde valuta's zijn valuta's die in dezelfde richting bewegen als de Amerikaanse dollar (USD) (dat wil zeggen: wanneer de USD daalt ten opzichte van de EUR, devalueren zij ook ten opzichte van de EUR). Typische voorbeelden hiervan zijn valuta's in de MENA-regio en de Chinese yuan.

Voor onderweg verwijst naar voedsel dat onderweg wordt genuttigd, en naar verpakkingsopties die deze trend in de voedselconsumptie ondersteunen.

De **vooruit betaalde melkprijs** beschrijft de contante betaling die de eigenaren ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid: het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

Winstdeelname wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de winst voor de periode die aan eigenaren van Arla Foods is toegewezen en de totale omzet.

Volumegedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

Wei-eiwithydrolysaat is een concentraat of isolaat waarin een deel van de aminoverbindingen is verbroken door blootstelling van de eiwitten aan hitte, zuren of enzymen. Door deze voorvertering worden gehydrolyseerde eiwitten sneller in de darmen opgenomen dan wei-concentraten of -isolaten.

WMP is de afkorting van volle melkpoeder.

Financiële verslagen en belangrijke gebeurtenissen

23-24 FEBRUARI

Bijeenkomst Board of
Representatives

24 FEBRUARI

Publicatie van het
geconsolideerd jaarverslag
over 2021

25 MEI

Verkiezing Board of
Representatives

30 AUGUSTUS

Publicatie van de
geconsolideerde
halfjaarresultaten over 2022

5-6 OKTOBER

Bijeenkomst Board of
Representatives



ONDERNEMINGS- AGENDA 2022



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken
CVR-nr.: 25 31 37 63

Telefoon: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Nederland B.V.
Gildenstraat 30
3861 RG Nijkerk
Nederland

Telefoon: +31 3324 76222
E-mail arla@arla.nl

www.arla.nl