

Arlos

Koncern-
redovisning

VISAR STYRKA PÅ EN VOLATIL MARKNAD





VÅR VISION
ATT SKAPA
FRAMTIDEN INOM
MEJERI FÖR ATT
SPRIDA HÄLSA
OCH INSPIRATION
I VÄRLDEN, HELT
NATURLIGT.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRVALTNINGSRAPPORT

- 04 2021 Resultatet i korthet
- 05 Brev från ordföranden och koncernchefen
- 06 Brev från styrelsens ordförande:
Vi skapar framtiden inom mejeri från grunden
- 07 Brev från koncernchefen:
Gediget resultat- och hållbarhetsarbete under ännu ett volatil till år
- 08 Viktiga händelser
- 10 Femårsöversikt

STRATEGI

- 13 Vår affärsmodell
- 14 Good Growth 2020
förberedde oss inför framtiden
- 15 Resultat av vårt Calcium-program
- 16 Trender som formar vår strategi
- 18 Future 26 – vår nya strategi
- 19 Ledande mejeriföretag inom hållbarhet
- 20 Växa genom att skala upp
- 21 Bygga nya tillväxtområden
- 22 Samarbete för effektivitetsvinster

VÅR HÅLLBARHETSRESA

- 24 Vår hållbarhetsstrategi
- 25 Stronger planet – vår miljöambition
- 26 Hållbarhet på gårdarna
- 27 Stronger people – vår samhällsambition

VÅRA VARUMÄRKEN OCH AFFÄRSSEGMENT

- 29 Våra globala varumärken
- 32 Europa
- 33 International
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Global Industry Sales

RESULTATÖVERSIKT

- 38 Marknadsöversikt
- 39 Resultatöversikt
- 45 Finansiella utsikter

STYRNING

- 47 Ramverk för styrning
- 49 Styrelsen
- 52 Koncernledning
- 54 Arvoden till ledningen
- 55 Mångfald och inkludering

RISK OCH EFTERLEVNA

- 58 Riskhantering
- 59 Risköversikt – kritiska risker
- 60 Risköversikt – större risker
- 61 Vårt arbete med kontroller och regelefterlevnad
- 62 Ansvarsfull och transparent skattepraxis

KONCERNREDOVISNING

- 64 Innehållsförteckning
- 65 Primära finansiella rapporter
- 73 Noter
- 117 Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen
- 118 De oberoende revisorernas berättelse

VÅRA ESG-DATA (MILJÖ, SOCIALT ANSVAR OCH ÄGARSTYRNING)

- 120 Innehållsförteckning
- 121 Hållbarhetsresultat i korthet
- 122 Strävan mot transparenta åtgärder
- 123 Femårsöversikt
- 124 Anteckningar
- 136 Den oberoende revisorns bestyrkanderapport med rimlig säkerhet
- 137 Ordlista
- 139 Företagskalender

Navigering i rapporten

☰ Tillbaka till innehållsförteckningen

📄 Läs mer i rapporten

Vår externa rapportering består av tre rapporter: årsredovisning, hållbarhetsrapport och ESG-rapport (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning). Varje rapport har ett innehåll som är skräddarsytt för den specifika målgruppen och hänvisar till de övriga rapporterna där det är relevant.



Årsredovisning

Årsredovisningen är en detaljerad redovisning av företagets resultat, strategi och styrning. Den inkluderar vår koncernredovisning och våra externt reviderade ESG-siffror.

Hållbarhetsrapport

I vår hållbarhetsrapport beskrivs hur vi arbetar med sociala, etiska och miljömässiga åtaganden. Den fungerar också som vår årliga kommunikation om våra framsteg i relation till FN:s Global Compact och den lagstadgade CSR-rapporten i enlighet med paragraf 99a i den danska årsredovisningslagen.



ESG-rapport (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning)

ESG-rapporten fokuserar på att presentera våra ESG-data och motsvarande metoder och redovisningsprinciper i detalj. EY har genomfört en granskning med rimlig säkerhet av ESG-rapporten.

2021, RESULTATET I KORTHET

STRATEGISKA AMBITIONER

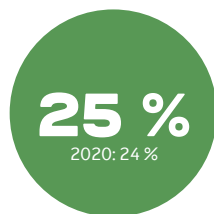
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

4,5 %



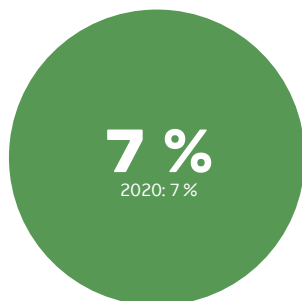
Mål 2021: 1–3 %

Minskning av CO₂e-utsläpp,
SCOPE 1 OCH 2



Referensvärde: 2015
Science Based Target
2030: -63 %

Minskning av CO₂e-utsläpp,
SCOPE 3 per kilo mjölk
och vassle



Referensvärde: 2015.
Science Based Target 2030: -30 %

FINANSIELLA RESULTAT

Omsättning
(miljarder EUR)

11,2



Mål 2021: 10,3–10,6 miljarder EUR

Arlaintjäning*
(eurocent/kilo)

39,7



Resultatandel**
(av omsättningen)

3,0 %



Mål 2021: 2,8–3,2 %

Mjölkvolymer
(miljarder kilo)

13,6



VERKSAMHETSKVALITET

Varumärkesandel

49,3 %



Mål 2021: > 50 %

Internationals andel***

24,1 %



Mål 2021: > 23,5 %

KOSTNAD OCH KASSA

Besparingar från Calcium,
exkl. inflation

155



Skuldsättningsgrad

2,6



Mål 2021: 2,8–3,4

* Omräkningsfaktorn för mjölk från liter till kilo var 1,02 för mjölkvolymen fram till den 30 juni 2021. Från och med den 1 juli 2021 är omräkningsfaktorn för mjölk 1,03. Historiska siffror räknades om i hela rapporten enligt den nya konverteringsfaktorn. Denna ändring tillämpades endast på mjölkvolymen som levererats av ägarna.

** Baserat på vinst som tilldelats ägare av Arla Foods amba.

*** Internationals andel baseras på omsättningen inom dagligvaruhandeln och Foodservice, exkl. omsättning från tredjepartstillverkning, Arla Foods Ingredients och Trading.

ORDFÖRANDEN OCH KONCERNCHEFEN BERÄTTAR



VI SKAPAR FRAMTIDEN INOM MEJERI FRÅN GRUNDEN

Under 2021 påverkades verksamheten på både gårdarna och i företaget av de fortsatta effekterna av covid-19-pandemin och snabbt stigande produktionskostnader. Men tack vare ägarnas, medarbetarnas och ledningens hängivna insatser navigerade Arla framgångsrikt i denna utmanande miljö och levererade starka resultat samtidigt som vi gjorde viktiga framsteg på vår hållbarhetsresa.

Under volatila marknadsförhållanden fortsatte den starka tillväxten för Arlas varumärken. De vann mark på flera viktiga marknader samt uppnådde en volymtillväxt för strategiska varumärken på 4,5 procent – jämfört med den redan fantastiska tillväxten under 2020. I kombination med fortsatta effektivitetsvinster i hela produktionskedjan och stigande råvarupriser innebar detta att vi kunde leverera en konkurrenskraftig Arlaintjäning till våra ägare på 39,7 eurocent/kilo. Detta är en ökning från 36,5 eurocent/kilo under 2020, vilket också var en nödvändig utveckling eftersom våra ägare har varit under intensiv press från de kraftiga prisökningarna på arbetskraft, foder, energi och andra råvaror.

Ny strategi

Med utgångspunkt i vår starka finansiella och kommersiella position lanserade vi vår Future26-strategi 2021, som befäster vårt engagemang för hållbar mejeriproduktion och att få verksamheten

att växa på ett ansvarsfullt sätt. Samtidigt som den globala efterfrågan på mejeriprodukter ökar stiger också konsumenternas förväntningar. Det kräver investeringar, både inom företaget och för våra ägare, vars produktionsmetoder är viktigare än någonsin. För att de ska kunna fortsätta och påskynda sitt hållbarhetsarbete och framtidssäkra sin verksamhet måste vi säkra det högsta värdet för deras mjölk. Denna ambition återspeglas både i vårt mål att leverera ett konkurrenskraftigt mjölkpris och i vår nya konsolideringspolicy, vilket innebär att vi kommer att återföra mer av den årliga vinsten till våra ägare under de kommande åren – från tidigare 1,0 eurocent/kilo mjölk till garanterade 1,5 eurocent/kilo. Under strategiperiodens fem år kommer detta att uppgå till en efterlikvid på mer än 1 miljard EUR.

Påskynda hållbarhetsinsatserna

Genomförandet av den andra omgången klimatberäkningar under 2021 var ett viktigt steg på vår hållbarhetsresa. Detaljerade data från nästan 8 000 Arlabönder bekräftar att de hör till de mest klimateffektiva i världen och det ger oss ett unikt verktyg för att vägleda arbetet och mäta våra framsteg under de kommande åren, både kollektivt och på den enskilda gården. Våra ägares fortsatta insatser, vårt deltagande i forskningsprojekt och pilotprojekt för ny teknik och innovativa jordbruksmetoder ger oss en stark utgångspunkt för att påskynda förbättringarna.

”I kombination med fortsatta effektivitetsvinster i hela produktionskedjan och stigande råvarupriser kunde leverera en konkurrenskraftig Arlaintjäning till våra ägare på 39,7 eurocent/kilo.”

Att bygga vidare på våra unika styrkor som ett bondeägt kooperativ och optimera vår demokrati var en annan viktig prioritering under 2021. Genom Coop 2.0-initiativet har våra ägare visat stort engagemang i dialog om vårt kooperativs framtid, hur vi kan förbättra våra demokratiska processer och vårt medlemsengagemang samt hur vi bäst kan samarbeta när vi skapar framtidens mejeri.

Jan Toft Nørgaard
Styrelseordförande



GEDIGET RESULTAT- OCH HÅLLBARHETSARBETE UNDER ÄNNU ETT VOLATILT ÅR

2021 visade sig vara mycket mer volatilt och föränderligt än väntat. Medan den globala ekonomin återhämtade sig snabbare än väntat och efterfrågan på mejeriprodukter var fortsatt hög kvarstod effekterna av covid-19 under hela året. Massiva globala utmaningar i produktionskedjan, brist på arbetskraft och inflation hade stor inverkan på verksamheten och kostnaderna både för företaget och för våra ägare.

Men månad efter månad styrde vi försäljning och verksamhet med fast hand och levererade solida resultat på våra viktigaste nyckeltal samtidigt som vi behöll en hög aktivitets- och investeringsnivå. I kombination med relativt höga globala priser för mjölkkråvara ledde detta till en förbättrad Arlaintjäning på 39,7 eurocent/kilo under 2021, en ökning från 36,5 eurocent/kilo under 2020.

Våra varumärken utvecklades exceptionellt bra under 2021. Förändrade konsumentmönster mot mer uteätande och mindre matlagning i hemmet i takt med att nedstängningarna hävdes och stigande priser mot slutet av året gav oss viss motvind, men vi levererade en volymtillväxt över förväntningarna, på 4,5 procent, och tog fler marknadsandelar i nyckelpositioner. Affärsområdena Europe och International byggde båda vidare på det exceptionella varumärkesresultatet från 2020 och uppnådde en varumärkestillväxt på 2,3 respektive 9,1 procent under 2021. Framför allt Starbucks™ och Castello® överträffade förväntningarna, men även Arla®, Lurpak® och Puck® levererade en solid tillväxt.

”Månad efter månad styrde vi försäljning och verksamhet med fast hand och levererade solida resultat på våra viktigaste nyckeltal, samtidigt som vi behöll en hög aktivitets- och investeringsnivå.”

På väg mot 1,5 °C

Mot slutet av året lanserades vår nya strategi Future 26 med den centrala ambitionen att vara ledande inom värdeskapande och hållbarhet. Tillsammans med våra ägare kommer vi att se till att människor kan fortsätta att lita på och njuta av fördelarna, mångsidigheten och prisvärdheten hos näringsrika mejeriprodukter från ett kooperativ som kontinuerligt vidtar klimatåtgärder.

Det gläder mig därför att vi vid årsskiftet fick det efterlängtnings godkännandet från Science Based Target-initiativet som ansåg att vårt nya utsläppsminskningmål för verksamheten överensstämmer med de minskningar som krävs för att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C. Med planer på att gå över till fossilfria lastbilar, grön el och lågenergilösningar på våra anläggningar fördubblar vi våra mål om utsläppsminskningar från 30 till 63 procent till 2030.

Det viktiga hållbarhetsarbetet på gårdsnivå fortsatte när vi genomförde den andra omgången

klimateberäkningar och intensifierade arbetet med att använda gårdsdata, rådgivningstjänster, pågående forskning och pilotprojekt på gårdar för att göra mer kunskap och lösningar tillgängliga för våra ägare. Ägare som producerar el från förnybara energikällor på gården fick också möjlighet att hjälpa till att driva sitt mejeriföretag genom att sälja sina ursprungsgarantier till Arla till ett konkurrenskraftigt pris.

Utsikter för 2022

Vi förväntar oss att inflationen och volatiliteten fortsätter att påverka vår verksamhet och andra sektorer långt in på 2022 och effekterna på konsumenternas beteende kommer att vara mångfacetterade och svåra att förutsäga. Det är troligt att vi kommer att se en avmattning för vår varumärkestillväxt tills marknaden stabiliserar sig på en ny nivå. Som vi visat under 2020 och 2021 kommer vi att göra vad vi kan för att reagera snabbt och ändamålsenligt för att skydda lönsamheten samt kontinuiteten i vår verksamhet och våra medarbetares hälsa och säkerhet på arbetsplatsen.

2022 blir det viktiga första året för genomförandet av vår nya Future26-strategi. Med den stabila grund vi står på idag kommer vi under de kommande fem åren att investera mer än någonsin i innovation, digitalisering och hållbarhet i hela vår värdekedja och i våra varumärken till fördel för våra ägare, kunder och konsumenter.

Peder Tuborgh
Koncernchef



VIKTIGA HÄNDELSE

2021 präglades av tre teman för Arla: volatilitet, stark utveckling och framtiden. Covid-19, volatiliteten på mejerimarknaden och den historiskt höga inflationen påverkade Arla – från bönder till kunder. Ändå presterade vårt kooperativ lika starkt som alltid, med ett konkurrenskraftigt mjölkpris som betalades till våra ägare, anmärkningsvärt hög varumärkestillväxt och effektivitetsvinster som skapades inom hela vår produktionskedja. Detta resultat skapade en stark position för Arla att lansera vår nya strategi, Future26, som kommer att göra Arla till en ledare inom värdeskapande och hållbarhet.

4,5 %

[Läs mer](#)

Våra strategiska varumärken utvecklades exceptionellt bra mot bakgrund av snabbt föränderliga konsumentvanor på grund av nedstängningarna i samband med covid-19 och den allmänna osäkerheten. Vi uppnådde en varumärkestillväxt på 4,5 procent och tog marknadsandelar i viktiga regioner. Tillväxten drevs av vår starka verksamhet, flexibiliteten i vår verksamhet samt det höga konsumentförtroendet för våra varumärken. Varumärkesandelen av vår omsättning nådde 49,3 procent.

39,7

[Läs mer](#)

EUROCENT/KILO

Arlaintjänning

Vår Arlaintjänning uppgick till 39,7 eurocent/kilo under 2021. Detta ger Arla en position bland marknadsledarna i Europa och stöder våra ägare, som också står inför ökade produktionskostnader på sina gårdar.

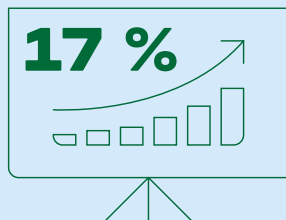
[Läs mer](#)

VOLATILITET

Under 2021 var Arla tvungna att navigera på en mycket volatil marknad som fortfarande var starkt påverkad av covid-19. En snabb ekonomisk återhämtning och störningar i de globala produktionskedjorna gjorde att inflationen steg till ojämförliga nivåer, medan lågt mjölkutbud i kombination med hög efterfrågan på mejeriprodukter fick råvarupriserna att stiga till historiska nivåer under andra halvåret 2021.

[Läs mer](#)

17 %



Vår e-handelskanal hade en fantastisk omsättningstillväxt på 17 procent mot bakgrund av förändrade köpvanor och vår flexibla reaktion på trenden.



FUTURE 26

[Läs mer](#)

Vi lanserade vår ambitiösa nya femåriga strategi från en finansiellt och kommersiellt stark position och ställde upp målet att bli ledande inom hållbarhet och värdeskapande.

VIKTIGA HÄNDELSE/FORTSÄTTNING



9 000 M₂

[Läs mer](#)

Arla Foods Ingredients (AFI) öppnade ett toppmodernt 9 000 kvadratmeter stort innovationscenter i Danmark i syfte att utveckla nya metoder inom specialiserade mejeri- och vassleingredienser.

[Läs mer](#)

1,5°C

Vår nya strategi, Future26, höjde vår klimatambition avsevärt. Den är nu anpassad till Parisavtalets åtagande om en global uppvärmning på högst 1,5 °C.

[Läs mer](#)

1,15 KILO

Baserat på 2021 års data från vårt klimatberäkningsprogram hörde våra ägare till de mest klimateffektiva i världen med CO₂e-utsläpp på endast 1,15 kilo per kilo mjölk.

[Läs mer](#)

Arla började samverka med tre andra branschledande mejeriföretag – Mengniu, Royal FrieslandCampina och Fonterra – för att stödja initiativet Pathways to Dairy Net Zero och stötta varandra när det gäller att bli koldioxidneutrala i våra produktionskedjor till 2050.

[Läs mer](#)

Arla ligger nu på femte plats i Access to Nutrition-indexet, som bedömer hur de 25 största globala livsmedels- och dryckesföretagen bidrar till målen för hållbar utveckling när det gäller näring.

FEMÅRSÖVERSIKT

FINANSIELLA NYCKELTAL	2021	2020	2019	2018*	2017*
Arlaintjänst (eurocent)					
Eurocent/kilo ägarmjolk	39,7	36,5	36,3	36,0	37,7
Resultaträkning (miljoner EUR)					
Omsättning	11 202	10 644	10 527	10 425	10 338
EBITDA	948	909	837	767	738
EBIT	468	458	406	404	385
Finansiella poster, netto	-61	-72	-59	-62	-64
Årets resultat	346	352	323	301	299
Resultatdisposition för året (miljoner EUR)					
Individuellt kapital	42	41	61	0	38
Kollektivt kapital	83	81	123	0	120
Efterlikvid	207	223	127	290	127
Balansräkning (miljoner EUR)					
Summa tillgångar	7 813	7 331	7 106	6 635	6 442
Anläggningstillgångar	4 668	4 413	4 243	3 697	3 550
Kortfristiga tillgångar	3 145	2 918	2 863	2 938	2 871
Eget kapital	2 910	2 639	2 494	2 519	2 369
Långfristiga skulder	2 446	2 296	2 304	1 694	1 554
Kortfristiga skulder	2 457	2 396	2 308	2 422	2 499
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder	2 466	2 427	2 362	1 867	1 913
Nettorörelsekapital	810	679	823	894	970
Kassaflöde (miljoner EUR)					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	780	731	773	649	386
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-482	-488	-571	-432	-219
Fritt kassaflöde	298	243	202	217	167
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-330	-293	-136	-191	-155
Investering i materiella anläggningstillgångar	-452	-478	-425	-383	-248
Förvärv av företag	-	-	-168	-51	-7

* Inte omräknat efter genomförandet av IFRS 16 avseende leasing.

FINANSIELLA NYCKELTAL	2021	2020	2019	2018*	2017*
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel	3,0 %	3,2 %	3,0 %	2,8 %	2,8 %
EBIT-marginal	4,2 %	4,3 %	3,9 %	3,9 %	3,7 %
Skuldsättningsgrad	2,6	2,7	2,8	2,4	2,6
Räntetäckningsgrad	23,7	16,8	12,0	14,9	12,9
Soliditet	37 %	35 %	34 %	37 %	36 %
Mjölkinvägning (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	4 952	5 011	4 988	4 986	4 874
Invägning från ägare i Storbritannien	3 306	3 303	3 261	3 227	3 235
Invägning från ägare i Sverige	1 838	1 844	1 806	1 844	1 873
Invägning från ägare i Tyskland	1 681	1 731	1 717	1 779	1 776
Invägning från ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	741	749	731	732	736
Invägning från andra	1 128	1 231	1 323	1 457	1 564
Summa mjölkinvägning	13 646	13 869	13 826	14 025	14 058
Antal ägare					
Ägare i Sverige	2 236	2 374	2 497	2 630	2 780
Ägare i Danmark	2 274	2 357	2 436	2 593	2 675
Ägare i Tyskland	1 497	1 576	1 731	1 841	2 327
Ägare i Storbritannien	2 127	2 241	2 190	2 289	2 395
Ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	822	858	905	966	1 085
Totalt antal ägare	8 956	9 406	9 759	10 319	11 262
ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning)					
CO ₂ e-minskning scope 1 och 2	-25,0 %	-24,0 %	-12,0 %	-4,0 %	-5,0 %
CO ₂ e-minskning scope 3/kilo mjölk och vassle	-7,0 %	-7,0 %	-7,0 %	-7,0 %	-6,0 %
Genomsnittligt antal medarbetare, heltidsekvivalenter	20 617	20 020	19 174	19 190	18 973
Könsfördelning, kvinnor i styrelsen	13 %	13 %	13 %	12 %	13 %

📄 För ingående info hänvisas till koncernredovisningen (från sidan 64), och ESG-rapporten (från sidan 120).

Vår affärsmodell

Good Growth 2020

Resultat av vårt Calcium-program

Trender som formar vår strategi

Future 26 – vår nya strategi

Ledande mejeri inom hållbarhet

Växa genom uppskalning

Bygga nya tillväxtområden

Samarbete för effektivitet

STRATEGI

Arla är världens fjärde största mejeriföretag, mätt som mängden invägd mjölk, och världens största tillverkare av ekologiska mejeriprodukter.

Vi är också det äldsta mejerikooperativet med ägare i flera länder. Våra ägare, mjölkbönderna, är kärnan i vår affärsmodell.

Vår vision är att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

Vår ambition är att bli ledande inom värdeskapande och hållbarhet.



VÅR AFFÄRSMODELL

ÄGARE & KOR

- Vi har 8 956 ägare, som ansvarar för över 1,5 miljoner kor
- Våra ägare är bland de bästa i världen* på effektiv och hållbar mjölkproduktion, med CO₂e-utsläpp på endast 1,15 kilo per kilo mjölk

MJÖLKHÄMTNING

- Vi hämtar varje år cirka 13,6 miljarder kilo mjölkråvara, främst från våra ägare i sju länder

PRODUKTION, FÖRPACKNINGAR & INNOVATION

- Vi förädlar mjölk på våra 60 anläggningar
- Vi producerar 6,8 miljarder kilo näringsrika mejeriprodukter varje år



KONSUMENTER OCH AVFALLSHANTERING

- Vi tillhandahåller näring till miljontals människor
- Det är viktigt för oss att våra produkter har lägsta möjliga negativa inverkan på miljön under hela livscykeln. Vi arbetar kontinuerligt med att minska vårt svinn och avfall

KUNDER

- Vi säljer våra produkter i 152 länder
- Vi tillför värde till våra ägares mjölk genom innovation, varumärken och marknadsföring, och resultatet betalas ut till ägarna via mjölkpriset.

GOOD GROWTH 2020 FÖRBEREDDE OSS INFÖR FRAMTIDEN

Summering av Good Growth 2020

För ett år sedan avslutade vi vår strategi Good Growth 2020. Trots covid-19 och andra extrema externa effekter under hela strategiperioden levererade Good Growth 2020 över förväntan på samtliga fyra målnyckeltal och fortsatte att vägleda och stödja vår verksamhet under 2021, ett mellanår mellan två strategiska perioder.

Med strategin stärkte vi vår konkurrenskraft och vår internationella närvaro, och vi förbättrade verksamheten strukturellt genom att flytta volymer från handels egna märken och industriförsäljning med låga marginaler till dagligvaruhandel och livsmedelsingredienser med höga marginaler.

Som ett svar på oförutsedda externa effekter på vår verksamhet, inklusive försvagade valutor, särskilt GBP och SEK, och de instabila fett- och proteinpriserna, lanserade vi vårt förändrings- och effektivitetsprogram, Calcium, under 2018 för att driva på Good Growth 2020-strategin.

Under 2019 lanserade vi vår nya hållbarhetsstrategi, som fokuserar på att förbättra miljön för kommande generationer, öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor. Som en del av denna strategi definierade vi tydliga möjligheter för att minska vårt koldioxidavtryck och ställa upp ambitiösa, vetenskapsbaserade minskningsmål.

” Vår nya strategi Future26 bygger till stor del på lärdomarna och resultaten från Good Growth 2020, samtidigt som erfarenheterna av den globala pandemin också återspeglas i vårt strategiska tänkande. ”

VIKTIGA RESULTAT

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

4,5 %

Mål 2021: 1–3 %

Varumärkesandel

49,3 %

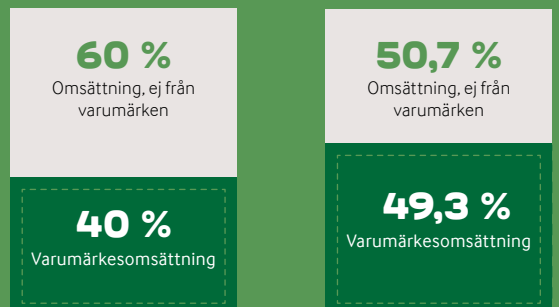
Mål 2021: > 50 %

Internationals andel

24,1 %

Mål 2021: > 23,5 %

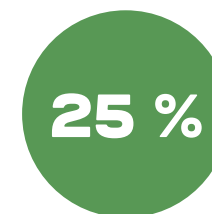
STRUKTURELL FÖRÄNDRING I VERKSAMHETEN (procent av omsättningen)



2014

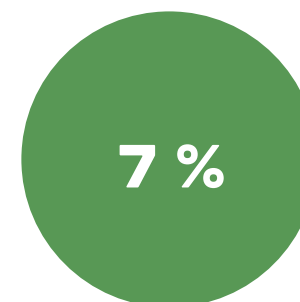
2021

Minskning av CO₂e-utsläpp, SCOPE 1 OCH 2



Referensvärde: 2015
Science Based Target
2030: -63 %

Minskning av CO₂e-utsläpp, SCOPE 3 per kilo mjölk och vassle



Referensvärde: 2015.
Science Based Target 2030: -30 %

RESULTAT AV VÅRT CALCIUM-PROGRAM

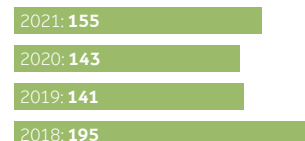
Under 2018 lanserade vi vårt fyraåriga förändrings- och effektivitetsprogram Calcium för att påskynda Arlas strategi genom att förändra vårt sätt att arbeta, samt spendera och investera pengar. Under Calciums sista år, 2021, skapades fortsatt effektivitetsvinster och programmet var en avgörande faktor för att minska inflationseffekterna för vår verksamhet. Vi avslutade programmet med totala besparingar på 634 miljoner EUR*.



Calcium levererade mycket mer än besparingar – det gjorde vårt sätt att arbeta, spendera och investera smartare. Här är några viktiga förändringar från de senaste fyra åren:

634*

miljoner EUR i totala besparingar, exkl. inflation



LEVERANTÖRER

Vi minskade antalet externa leverantörer avsevärt och ökade efterlevnaden av policyer för beställning.

ADMINISTRATION

Ökad överblick genom djupdykningar på detaljnivå vad gäller våra utgifter gjorde det möjligt för oss att investera där det är viktigt. Vi minskade avsevärt kostnader som inte direkt bidrar till våra produkter.

FÖRSÄLJNING OCH MARKNADSFÖRING

Vi lägger mindre pengar på att utveckla kampanjer och fokuserar mer på att nå konsumenterna. Innehåll utvecklas nu på ett billigare, snabbare och bättre sätt i vår egen digitala studio, The Barn. Vi har också utvecklat marknadsföringsverktyg som hjälper oss att skapa effektivare försäljnings- och rabattkampanjer.

LOGISTIK

Med hjälp av ökad överblick vad gäller logistikdata optimerade vi distributionen till kunder – rutt för rutt – och skapade värde för oss och våra kunder

PRODUKTION

Vi skapade förändringar på alla anläggningar och i varje roll. Vi flyttade fokus till effektiviteten hos den enskilda produktionslinjen och till den övergripande utrustningseffektiviteten för att säkerställa en betydande minskning av svinnet. Vi minskade också komplexiteten och delar fler produkter på fler marknader.



ÄGARE/BÖNDER

Besparingar och effektivitetsvinster bidrar till att förbättra mjölkpriset



KUNDER OCH KONSUMENTER

Bättre service och mer hållbara produkter

[Läs mer i vår resultatöversikt](#)

* Besparingar från Calcium, inklusive inflation under 2021: 66 miljoner EUR. Totala besparingar från Calcium, inklusive inflation: 287 miljoner EUR.

TRENDER SOM FORMAR VÅR STRATEGI

VIKTIGA DEMOGRAFISKA TRENDER

VÄXANDE BEFOLKNING

Befolkningsstillväxt 2020–2030, miljoner

+750

SNABBARE URBANISERING

Befolkningsstillväxt i städer, 2020–2030

+8 %
ENHETER 56 % -> 64 %

EFTERFRÅGAN PÅ MEJERI-PRODUKTER

Prognostiserad årlig tillväxt

+2 %

STARK EKONOMI

Global BNP-tillväxt, 2020–2024

+5 %

KONSUMENTTRENDER DRIVER TILLVÄXTMÖJLIGHETER

Konsumenterna ställer krav på mer

AVANCERAD NÄRING,

hållbarhet inom alla områden och nya livsmedelskällor

Köpmönstren förändras i takt med att matinköp på nätet fortsätter att växa och tekniken blir en särskiljande faktor, vilket leder till en

KANAL-REVOLUTION

KONSUMENT-AKTIVISM



ökar behovet av öppenhet och tillförlitlighet



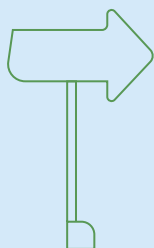
HÅLLBARHET

Hållbarhet har blivit en avgörande inköpsfaktor för en allt större grupp konsumenter

TRENDER SOM FORMAR VÅR STRATEGI/FORTSÄTTNING

INGÅENDE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR VÅR STRATEGI

TIDEN FÖR ATT SKAPA FRAMTIDEN INOM MEJERI ÄR NU



MEJERIPRODUKTER I ETT AVGÖRANDE SKEDE

Globalt ökar efterfrågan på mejeriprodukter, men den förändras också. Hur, när och var människor köper och konsumerar mejeriprodukter förändras snabbt. Livsstilar och uppfattningar formas av hållbarhet, näringsvetenskap, teknik och urbanisering, vilket ökar konkurrensen mellan gamla och nya aktörer på marknaden och avgör i slutändan vilka som blir vinnarna och förlorarna.



KLIMATFÖRÄNDRING OCH UNDERNÄRING ÄR BLAND DE STÖRSTA UTMANINGARNA I VÅR TID

Det är dessa utmaningar som vårt kooperativ står inför – och de är även våra största möjligheter. Vårt livsmedelssystem kräver nya sätt att tänka och mejeriprodukter är definitivt en del av lösningen.

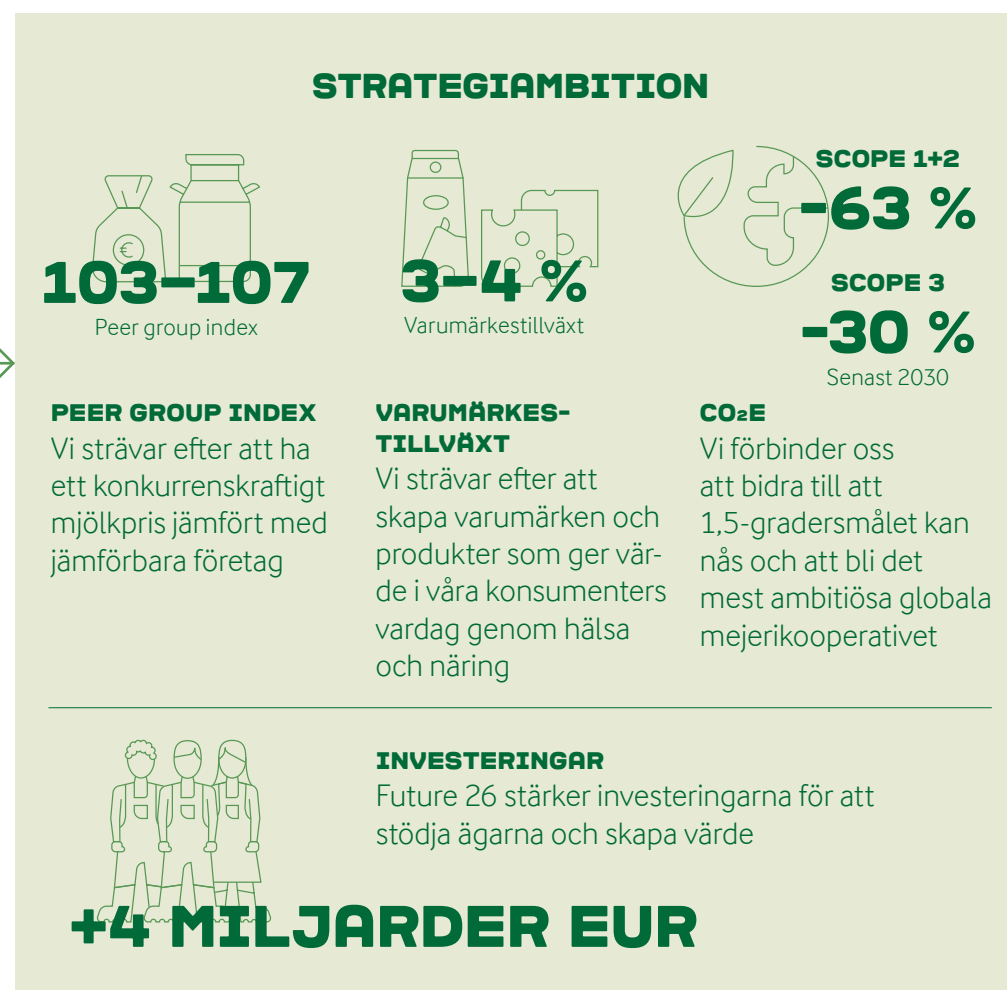


GENOM VÅR TIDIGARE STRATEGI "GOOD GROWTH 2020" BEFINNER VI OSS I EN STARK POSITION

Vi skapade rätt recept för hur vi kan få våra varumärken och våra marknadsandelar att växa, leverera effektivitetsvinster och investera i hållbara åtgärder i hela vår värdekedja. Samtidigt som vi levererar ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare, trots de störningar som pandemin inneburit.

FUTURE 26 – VÅR NYA STRATEGI

Vår nya strategi syftar till att ge svar på hur vi kan säkerställa en sund och hållbar tillväxt för vår verksamhet genom att integrera våra hållbarhetsambitioner från grunden. Future 26 visar hur vi kan styra våra resurser och arbetssätt mot det vi tror kommer att definiera framtidens mejeriverksamhet. Vi arbetar utifrån vår vision – att sprida hälsa och inspiration i världen – med en strategisk ambition att vara ledande inom värdeskapande och hållbarhet.



LEDANDE MEJERI INOM HÅLLBARHET



Klimatförändringen och undernäring är bland de svåraste utmaningarna i vår tid. Att tillhandahålla en hälsosam, prisvärd och miljövänlig kost till en växande befolkning kräver en radikal omvandling av det globala livsmedelssystemet. För att leda denna omvandling mot en mer hållbar framtid måste vi snabba på våra åtgärder för att nå våra mål, och vi måste säkra ett starkt kommersiellt värde så att resan är ekonomiskt hållbar för våra ägare.



Hur ska vi göra?

- Arlas bönder kommer att ta täten och öka farten på koldioxidminskningarna genom effektivare metoder och ny teknik.
- Vi ska inspirera till hälsosammare och starkare liv genom att erbjuda mer hälsosamma, naturliga och prisvärda produkter.
- Vi ska skapa en hållbar produktionskedja genom att investera i energioptimering och grön el, och konvertera våra fordon till fossilfritt bränsle
- Vi ska skapa cirkulära förpackningar genom att använda mindre och bättre plast, och se till att våra förpackningar är återvinningsbara.
- Vi kommer att säkerställa ett starkt kommersiellt värde för att göra resan ekonomiskt hållbar för våra ägare.



GÅRDAR



1. Stödja implementeringen och skapa mervärden av framstegen på gårdarna
2. Flera nyckelområden identifierade för att gemensamt säkra minskning, t.ex. avel, utfodring, hantering av torvjordar
3. Utveckling och uppskalning av ny teknik

PRODUKTION



1. Minska energiförbrukningen genom investeringar på mejerierna och effektivitetsvinster
2. Användning av 100 procent grön el i Europa i slutet av 2025
3. Skapa pilotprojekt för ny teknik och nya bränslen, t.ex. värmepumpar med hög temperatur

LOGISTIK



1. Minskad körsträcka genom optimeringar
2. Fossilfri flotta genom omställning av vår interna flotta till biodiesel, biogas och ellastbilar
3. Engagera leverantörer för att säkerställa att de också minskar användningen av fossila bränslen i sin flotta

FÖRPACKNING



1. Se till att våra varumärkesförpackningar faktiskt är återvinningsbara där våra konsumenter bor
2. Säkerställa tillgång till återvunnen plast och bioplast och utveckla lösningar för att använda dessa material
3. Ersätta plast genom att utveckla fiberlösningar

VÄXA GENOM ATT SKALA UPP

Under årens lopp har vi utvecklat unika styrkor och förmågor, som starka varumärken, ny teknik, kategoriledarskap och expertis i vår produktionskedja som gjort det möjligt för oss att producera världsledande produkter, ökat vår konkurrenskraft och gjort att vi kan bygga marknadsledande positioner. Att skala upp dessa styrkor och funktioner kommer att vara avgörande för att vi ska kunna skapa mer värde för våra ägare.

Hur ska vi göra?

- Vi ska stärka våra globala varumärken. Vi kommer att investera i att skapa ytterligare lojalitet och preferenser kring våra varumärken och öka kontakten med fler konsumenter runt om i världen.
- Vi ska påskynda tillväxten genom att skala upp de positioner där vi har en global konkurrensfördel.
- Vi ska vinna på våra kärnmarknader genom att stärka våra strategiska partnerskap med kunderna, ta ledarskapet i kategorin, skala upp vår distribution och bli starkare i både traditionella och nya försäljningskanaler.
- Vi ska ta tillväxten för Arla Foods Ingredients (AFI) ett steg längre med banbrytande innovation och starka partnerskap med kunder och leverantörer.



VARUMÄRKEN

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken
CAGR 2021–2026



3–4 %



6–8 %



3–4 %



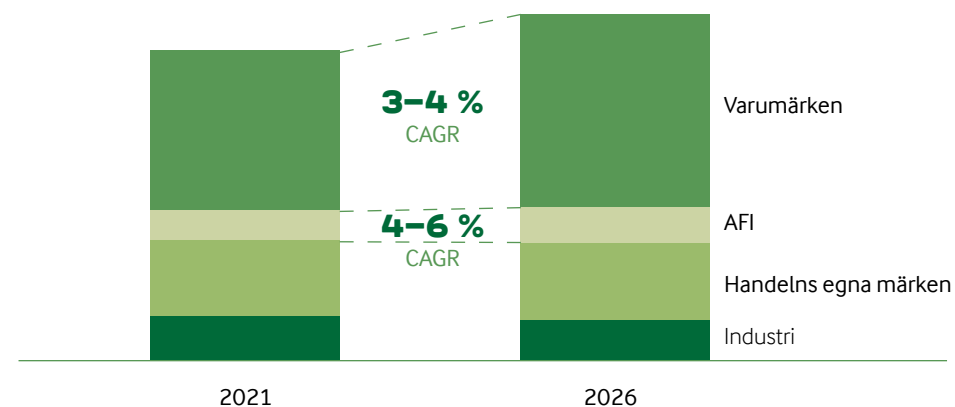
10–12 %



4–5 %

UTVECKLING FÖR OMSÄTTNINGSANDEL

Andel av total omsättning

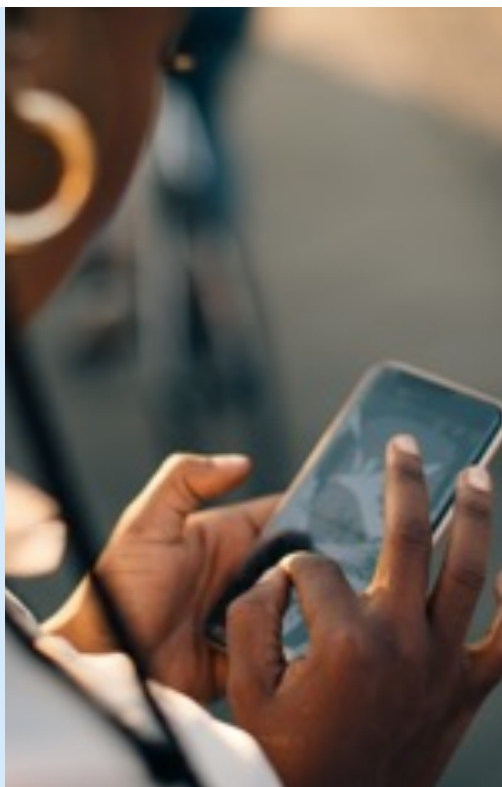


BYGGA NYA TILLVÄXTOMRÅDEN

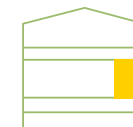
Den växande befolkningen och den ekonomiska utvecklingen, inte minst i Asien, driver på en växande efterfrågan på mejeriprodukter. Samtidigt förändras mejerikategorin, i Europa och internationellt. Nya livsstilar, tekniker och övertygelser innebär att människor i allt större utsträckning går från traditionella mejeriprodukter till nya produkter, format och kanaler.

Hur ska vi göra?

- Vi ska bygga positioner på utvalda tillväxtmarknader med fokus på våra varumärken och innovationer.
- Vi ska öka utvecklingen inom Foodservice globalt genom att få vårt varumärke Arla Pro att växa inom restauranger och bagerier.
- Vi ska öka e-handeln genom att bygga partnerskap med de bästa e-handelsplattformarna och fortsätta att utveckla de möjligheter som krävs för att vinna online.



SAMARBETE FÖR EFFEKTIVITETSVINSTER



Att vara ett effektivt företag är grunden för vår konkurrenskraft. Vårt förändringsprogram Calcium förbättrade vår effektivitet avsevärt och resan kommer att fortsätta med Future 26 och vårt nya effektivitetsprogram, Fund our Future. Vi har redan kommit långt när det gäller funktionell effektivitet och det är nu dags att ta nästa steg med ökat fokus på hantering av nettoomsättningen och heltäckande effektivitetsplanering.

Hur ska vi göra?

- Vi ska finansiera vår framtid genom att ha ett helhetsfokus på att arbeta både effektivare och smartare.
- Vi ska framtidssäkra vår produktionskedja genom att fortsätta att optimera produktionen och leveransen av våra produkter samtidigt som vi minskar vårt koldioxidavtryck.
- Vi kommer att växa och utveckla spetskompetens i samarbete med våra kunder, med kommersiella, flexibla verksamhetsmodeller, digitala verktyg och data.



CALCIUM (2018–2021): KOSTNADSFOKUS

Funktions- och kapacitetsdrivet



FUND OUR FUTURE (2022–2026): KOSTNADS- OCH NETTOOMSÄTTNINGSFOKUS

Tvärfunktionellt och digitalt kapacitetsdrivet

Besparingsmål: 500 miljoner EUR



IT/digitalt



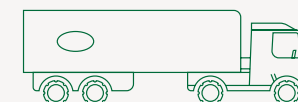
Handel



E2E-planering



Produktion



Produktionskedja



Vår hållbarhetsstrategi

Stronger planet – vår miljöambition

Hållbarhet på gårdarna

Stronger people – vår samhällsambition

VÅR HÅLLBARHETS- RESA

VÅR HÅLLBARHETSSTRATEGI

Inom Arla tror vi att mejeriprodukter är en del av lösningen på en av vår tids mest angelägna frågor: att föda en växande befolkning på ett hållbart sätt. Våra produkter tillgodoser en rad näringsbehov inom alla generationer och i alla världsdelar, med en ständigt minskad miljöpåverkan. Vår resa mot att bli det ledande hållbara mejeriföretaget vägleds av vår omfattande hållbarhetsstrategi, inspirerad av FN:s mål för hållbar utveckling. Vi är fast beslutna att göra både miljö och människor starkare.

Vår hållbarhetsstrategi lanserades 2019 och våra ambitioner stärktes ytterligare genom vår nya affärsstrategi, Future 26, där hållbarhet är ett av de fyra fokusområdena. Vi riktar in oss på hållbarhet ur två perspektiv – miljö och människor – eftersom vi strävar efter att förbättra miljön för framtida generationer samtidigt som vi ökar tillgången till hälsosam näring från mejeriprodukter. Strategin bygger på vår uppförandekod, som säkerställer våra åtaganden att respektera de mänskliga rättigheterna och ha ansvarsfulla affärsmetoder på alla våra marknader.

Vårt hållbarhetsarbete bidrar till genomförandet av FN:s globala mål för hållbar utveckling (SDG). Vårt prioriterade fokus ligger på de mål för hållbar utveckling som vi direkt kan påverka genom vår värdekedja för att maximera vår positiva påverkan samtidigt som vi också tar itu med de negativa effekterna. Dessa mål för hållbar utveckling gäller livsmedel, miljö och klimat.

I följande avsnitt ger vi detaljerade inblickar i vår resa för att minska vår klimat- och miljöpåverkan, med fokus på gårdarna, där råvaran produceras, och beskriver också hur vår hållbarhetsstrategi är kopplad till samhället.

Vidta åtgärder för att stödja en

STRONGER PLANET

genom att förbättra miljön för framtida generationer



Hållbar mejeri-verksamhet



Verksamhet med netto noll klimatavtryck



Minska matsvinnet



Hållbara förpackningar



Skydda naturen



Hjälpa till att skapa

STRONGER PEOPLE

genom större tillgång till hälsosamma, näringsrika mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor



Tillgång till hälsosam näring



Inspirera till sunda matvanor



Stödja samhällen



Omsorg om människor



UPPFÖRANDEKOD

Vårt ansvar genom hela värdekedjan

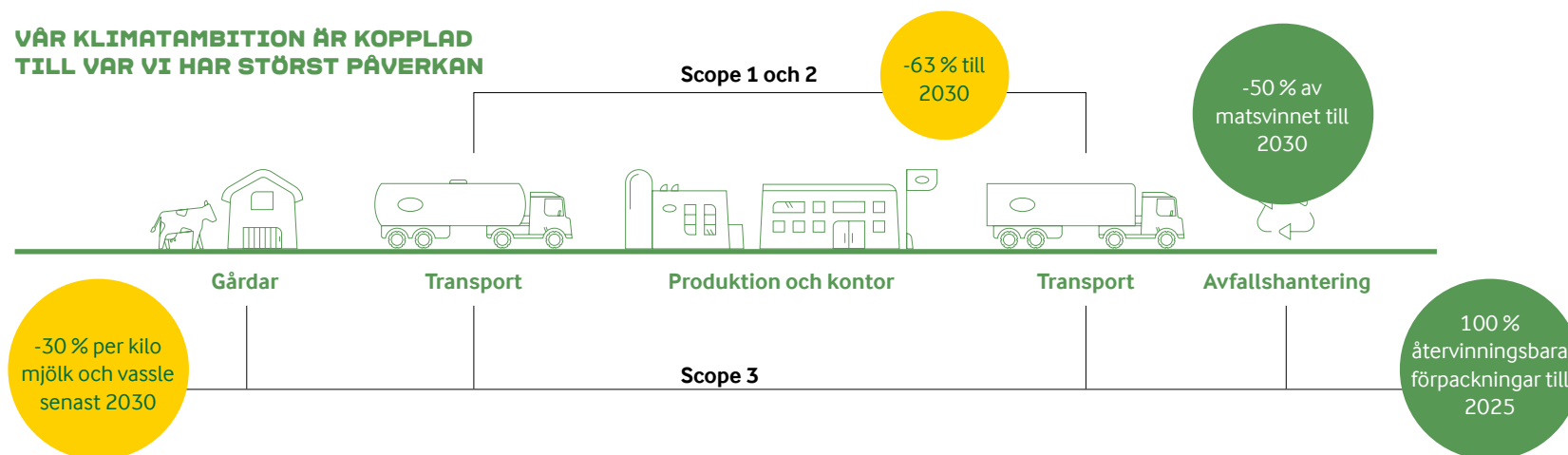
☞ [Läs våra detaljerade och externt reviderade miljö-, samhälls- och styrningsdata](#)

☞ [Läs fler artiklar och följ vår SDG-utveckling i vår hållbarhetsrapport](#)

STRONGER PLANET – VÅR MILJÖAMBITION

Att motverka klimatförändringarna står högst på agendan i vårt kooperativ. Tillsammans med våra 8 956 ägare uppdaterade vi våra ambitiösa klimatmål under 2021. Vi förbinder oss nu att bidra till Parisavtalets mål om att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C. Vi arbetar för att uppnå netto noll klimatavtryck i hela vår värdekedja till senast 2050. Våra mål för 2030 vägleder oss på vår väg mot koldioxidneutralitet: en minskning av scope 1- och 2-utsläppen med 63 procent i absoluta tal och en minskning av scope 3-utsläppen med 30 procent per kilo mjölk och vassle.

VÅR KLIMATAMBITION ÄR KOPPLAD TILL VAR VI HAR STÖRST PÅVERKAN



Se definitionerna av olika scope i vår ESG-rapport

YTTERLIGARE AMBITIONER



Ren luft och rent vatten

Vi skyddar vattenkällor och minskar utsläppen i hela värdekedjan.

Vårt mål

Hålla kväve- och fosforcykler i balans.



Mer natur

Vi bygger ett mer mångsidigt, robust och tillgängligt lokalt jordbrukslandskap.

Vårt mål

Öka den biologiska mångfalden och tillgången till naturen.

VÅRA VARUMÄRKEN SPELAR EN VIKTIG ROLL FÖR ATT SÄKERSTÄLLA ETT STARKT KOMMERIELLT VÄRDE FÖR ATT GÖRA RESAN EKONOMISKT HÅLLBAR FÖR VÅRA ÄGARE



HÅLLBARHET PÅ GÅRDARNA

Mejeriprodukter är en del av en hälsosam och hållbar kost tack vare att de har så hög näringstäthet. På samma sätt som för all livsmedelsproduktion medför det en klimatpåverkan. Som en del av livsmedelsindustrin har vi ett stort ansvar – och samtidigt en stor möjlighet – att göra något åt det. Eftersom mjölkproduktionen sker på gårdarna är det där 83 procent av våra utsläpp kommer ifrån och där vi fokuserar större delen av vårt arbete för att minska vårt avtryck.

Arlabönderna har minskat sina utsläpp med 23 procent sedan 1990. Med vårt nya globala IT-verktyg för klimatberäkning som lanserades 2019 kan vi nu spåra och följa upp utvecklingen på ett bättre sätt. Sedan verktyget lanserades har drygt 93 procent af ägare besvarat klimatberäkningens 203 frågor, som tar upp foder, energiförbrukning, gödselhantering, stallsystem och flera andra relevanta ämnen. Deras svar validerades av externa experter som också gav de enskilda ägarna en personlig plan för att minska sitt klimatavtryck.

Baserat på de omfattande data som samlats in med klimatberäkningsverktyget kan vi säga att våra ägare hör till de mest klimateffektiva mjölkbönderna i världen med 1,15 kilo CO₂e per kilo mjölk. Men det här är bara början. Siffran är inte ett resultat – det är ett referensvärde för hur man kan bli bättre. Med sina individuella klimathandlingsplaner har våra ägare nu en tydlig plan för hur de kan tredubbla sina CO₂e-minskningar på sina gårdar under det här decenniet. De kommer att inriktas på fem nyckelområden.

👉 Arlabönderna hör till de mest klimateffektiva mjölkbönderna i världen med 1,15 kilo CO₂e per kilo mjölk 👉

Resultatet av vårt klimatberäkningsprogram

DE FEM MEST EFFEKTIVA KLIMATÅTGÄRDARNA PÅ GÅRDEN



Mer mjölk per kilo foder

Kons foder har stor påverkan på hur mycket mjölk den producerar. Om en gård maximerar mängden mjölk i relation till mängden foder och minimerar fodersvinnet blir mjölken mer klimateffektiv.

Utfodring med exakta mängder protein

Kor behöver protein för att hålla sig friska och kunna producera mjölk, men i likhet med oss människor utsöndrar de överflödigt protein. Att noggrant mäta foder med rätt proteinhalt innebär mindre kväve, en växthusgas, i gödseln.

Friska och välmående kor

En ko som lever ett långt och friskt liv producerar mer mjölk under sin livstid, vilket förbättrar klimateffektiviteten.

Lagom mycket gödning

Grödor växer bättre med gödning, men gödningsmedel utsöndrar växthusgaser. Att exakt matcha mängden gödning med växternas behov och använda olika metoder för att sprida gödseln kan förbättra avkastningen per koldioxidutsläpp.

Högre avkastning på fodergrödor

Många av våra ägare producerar eget foder till sina kor. Det är bra eftersom importerat foder ofta innebär ett högre koldioxidavtryck. Det går också att optimera foderskördarna för att öka klimateffektiviteten.



Djurvälfärd inom Arla



Inom Arla är vi helt övertygade om att djur ska behandlas väl, och djurvälfärd är en viktig fråga även för våra kunder och konsumenter. Vi tar inte lätt på arbetet med att säkerställa att Arlakor är väl omhändertagna: våra ägare måste lämna in en omfattande rapport om sina besättningsars välbefinnande fyra gånger om året. För att få en

ännu tydligare bild av djurvälfärden på gårdarna samlar Arla också in uppgifter från ägarlänernas nationella databaser för att få information om den genomsnittliga livslängden, dödligheten och kornas genomsnittliga ålder vid första kalvningen. I en revisionsprocess som harmoniserats i alla ägarländer får ägarna också besök av externa

revisorerna som fokuserar på djurens välbefinnande minst en gång vart tredje år, för att få data från egenkontrollerna validerade och besättningsarna kontrollerade. Vi rapporterar resultatet av dessa revisioner i vårt ESG-avsnitt

🔗 [Kontrollera våra data i ESG-rapporten](#)

STRONGER PEOPLE – VÅR SAMHÄLLSAMBITION

Som en av världens största mjölkproducenter har vi ett mångfacetterat ansvar gentemot samhället. Vi tillhandahåller näringsrika och hållbara mejeriprodukter till miljontals människor runt om i världen, vilket ger oss en stor möjlighet och ett uppdrag att inspirera till hälsosamma matvanor. För att tillgodose behoven hos en växande befolkning på vissa tillväxtmarknader där vi är verksamma främjar vi utvecklingen av den lokala mejerisektorn. Vi tar också väl hand om våra drygt 20 000 medarbetare genom att erbjuda dem säkra och gynnsamma arbetsförhållanden och medel för en skälig levnadsstandard.

”Hållbarhet handlar inte bara om att minska vår klimatpåverkan. Vi har en omfattande agenda och hållbarhet handlar också om de människor som arbetar för oss i hela värdekedjan från jord till bord. Vi lyssnar, agerar och försöker föregå med gott exempel i vår bransch”

Hanne Søndergaard, ansvarig för Agriculture, Sustainability and Communications

Mat och hälsa

Minska sockerhalten



Sedan 2011 har vi genomfört betydande förbättringar av våra produkters hälsovärde. Till exempel har vi minskat sockerhalten i olika typer av yoghurt och mjölkbaserade drycker med upp till 30 procent.

Kriterier för näringsvärde



Våra näringskriterier är vägledande för principerna för ny produktutveckling och receptens sammansättning för våra varumärkesprodukter.

Stödja samhällen

Göra det lilla extra för att distribuera prisvärd näring



Att distribuera prisvärd näring kan vara utmanande på vissa marknader. Därför samarbetar vi i exempelvis Bangladesh med olika partners för att ge lokala mikroföretagare möjlighet att generera egna inkomster, samtidigt som vi distribuerar förpackningar med Arla® Dano-mjölkpulver.

Internationell mejerit utveckling



Vi samarbetar med lokala industripartners, icke-statliga organisationer och nationella regeringar för att förbättra värdekedjan för mejeriprodukter genom vår kunskap om europeisk gårdsförvaltning och metoder för mejeriproduktion.

Omsorg om människor

Mänskliga rättigheter



Med utgångspunkt i vårt skandinaviska arv är vi fast beslutna att respektera mänskliga rättigheter, främja icke-diskriminering och säkerställa att detta efterlevs i vår verksamhet runt om i världen.

Hälsa och säkerhet



Våra medarbetare är vår styrka och det är vår ambition att se till att alla inom Arla är trygga på jobbet.

Främja bättre matvanor

Inspirerande recept



Våra kockar och matexperter har tagit fram drygt 10 000 recept för att inspirera till hälsosamma och näringsrika måltider för hela familjen.

Gårdsbesök



Våra ägare öppnar varje år sina gårdar för drygt 200 000 besökare, så att de kan se var deras mat kommer ifrån.

Utbildningsverksamhet



Arla har många utbildningsinitiativ som syftar till att uppmuntra en mer hälsosam relation till mat.



Våra globala varumärken

Europa

International

Arla Foods Ingredients

Global Industry Sales

Innehåll



VÅRA VARUMÄRKEN OCH AFFÄRSSEGMENT

VÅRA GLOBALA VARUMÄRKEN

Våra strategiska globala varumärken är hjärtat i vår verksamhet och de står bakom större delen av Arlas värdeskapande. Under 2021 utvecklades våra varumärken mycket bra, vilket gav en övergripande volymtillväxt för våra varumärken på 4,5 procent, utöver den mycket höga tillväxten för 2020, och varumärkenas andel av omsättningen var rekordhöga 49,3 procent. Vi tog även marknadsandelar i nyckelpositioner. Samtidigt måste vi hantera situationen kring covid-19, snabbt föränderliga konsumenttrender och leveransutmaningar runt om i världen.



ARLA®

Arla® är vårt största strategiska varumärke mätt i omsättning. Det är ett paraplyvarumärke med olika framgångsrika undervarumärken inom bland annat mjölk, yoghurt, grädde, mjölkpulver och ost. Arla® är marknadsledande inom mejeriprodukter i Danmark och Sverige och har ledande positioner inom undervarumärkena i Tyskland, Nederländerna och Storbritannien. Vi finns även på marknader utanför Europa, med framgångsrika undervarumärken som Arla® Dano i Sydostasien och Västafrika. Varumärkets identitet bygger på hälsa och naturlighet.

Arla® utvecklades starkt på alla marknader

Vårt varumärke Arla utvecklades bra under ett utmanande år, med utgångspunkt i och med stöd från vår hållbarhetsagenda genom att synliggöra och kommersialisera resultaten från vårt klimatberäkningsprogram och utveckla mer miljövänliga förpackningar för vår ekologiska mjölk i Danmark och för det laktosfria sortimentet. Den totala volymökningen från varumärken var 4,4 procent. Geografiskt drevs tillväxten av Storbritannien, där Cravandale, Lactofree och vårt ekologiska sortiment växte mer än marknaden i stort. Bland undervarumärkena tar våra Arla® Fill n' Fuel-produkter täten och är på väg mot en omsättning över 100 miljoner EUR. Framför allt växte Arla® Protein-volymerna exceptionellt snabbt, med 32 procent. Våra ompositionerade Lactofree®-produkter utvecklades bra och växte med totalt 10,9 procent. Arla® Dano i Bangladesh ökade volymerna med 18,8 procent. Den viktigaste innovationen för Arla® under 2021 var Creamy Skyr, en tjockare, krämigare version av favoriten.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

4,4 %
2020: 3,0 %

Omsättning (miljoner EUR)

3 359
2020: 3 116

VÅRA GLOBALA VARUMÄRKEN/FORTSÄTTNING

LURPAK®

Lurpak® är ett av våra äldsta varumärken och fyllde 120 år under 2021. Det är det ledande varumärket inom smör och bredbara produkter i Danmark, Storbritannien och MENA och stärker kontinuerligt sin position på alla våra nyckelmarknader. Lurpak®, som säljs i 95 länder, är en viktig faktor för vår konkurrenskraft i relation till andra företag.



Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

0,5 %

2020: 13,7 %

Omsättning (miljoner EUR)

646

2020: 628

Lurpak® tog marknadsandelar

Vårt välkända smörvarumärke Lurpak® levde upp till sitt 120 åriga renommé även 2021. Vi lyckades ta ytterligare marknadsandelar på våra största marknader Storbritannien och Danmark. Sammantaget låg volymökningen för Lurpak® på 0,5 procent på årsbasis, mot bakgrund av den exceptionellt höga tillväxten under 2020, främst drivet av trenden med matlagning i hemmet under nedstängningarna i samband med covid-19. Lurpak® var nära att upprepa den historiska framgången från 2020 i Danmark och MENA, men förlorade volymer i Storbritannien, där tillväxten under 2020 var den högsta. Ett undantag från den övergripande trenden var Nederländerna, där Lurpak® fördubblade volymerna mellan 2019 och 2021, mot bakgrund av omfattande nya insatser för att marknadsföra varumärket mot nederländska konsumenter. Lurpak® upplevde en volymökning jämfört med 2019 på alla marknader.

PUCK®

Puck® är det främsta varumärket inom bredbar ost i MENA. Förutom bredbar ost har Puck® även starka positioner inom andra kategorier, som riven mozzarella och andra typer av bredbara produkter. Varumärket fokuserar på att erbjuda familjer i Mellanöstern måltidsglädje och inspiration.

Ännu ett starkt år för Puck® i MENA

Puck®, vårt populära mejerivarumärke och basvara för hushåll i MENA, uppnådde rekordhöga marknadsandelar 2021 och blev det ledande varumärket inom bredbar ost i regionen. Puck® lyckades behålla de exceptionellt höga volymerna från 2020, vilket visar på varumärkets förmåga att anpassa sig till den föränderliga miljön och nå ut till familjer på ett sätt som ger mening. Omsättningen för Puck® minskade dock till 382 miljoner EUR, från 403 miljoner EUR förra året, på grund av valutakurseffekter. I en banbrytande innovation lanserade Puck® ett sortiment söta, mjölkbaserade bredbara produkter som kan förvaras i rumstemperatur och som stärker varumärkets fotfäste på andra områden än kylförvarade mejeriprodukter. En annan viktig prestation har varit att samla produktionen från flera anläggningar till Bahrain, vilket ger ökad effektivitet och snabbare lansering på marknaden.



Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,7 %

2020: 9,9 %

Omsättning (miljoner EUR)

383

2020: 403

VÅRA GLOBALA VARUMÄRKEN/FORTSÄTTNING



Volymdriven omsättningsökning
från strategiska varumärken

6,1 %

2020: 3,5 %

Omsättning (miljoner EUR)

192

2020: 172

CASTELLO®

Castello® är vårt specialostvarumärke med ett starkt arv av att skapa njutningsfulla smakupplevelser som går tillbaka till 1893. Våra starkaste marknadspositioner finns i Danmark och Sverige, där Castello® är ett traditionellt ostvarumärke som hela tiden förnyar sig. Castello® har också en stark närvaro som ett utmanarvarumärke i USA, Australien och Kanada.

Castello® byggde vidare på sin mycket goda utveckling under pandemin

Under 2021 lyckades Castello® bygga vidare på den historiska tillväxt som man upplevde under 2020 mot bakgrund av trenden med matlagning i hemmet och uppnådde en volymökning på 6,1 procent. Framgångsreceptet för Castello® under 2021 var att satsa på recept och att därmed få specialost att bli en spännande ingrediens i matlagning, och inte bara på ostbrickan. Vår nya, digitala marknadsföringsstrategi fokuserade på att inspirera konsumenter via olika kanaler, från receptsidor på nätet till Instagram-konton, att laga mat med Castello®. De här kampanjerna engagerade konsumenterna och visade sig vara effektivare och billigare än tidigare sätt att annonsera. USA, Sverige och Danmark utvecklades exceptionellt bra, med en volymökning på 21,6, 8,3 respektive 8,8 procent.

STARBUCKS™

Starbucks™ handlar om att inspirera och pigga upp – en person och en mugg i taget. Arla har haft ett långsiktigt licensavtal att producera, marknadsföra och sälja Starbucks™ drickfärdiga produkter i Europa och MENA i drygt tio år. Starbucks™ är en viktig faktor för tillväxt i EMEA, med flera marknadsledande positioner.

Starbucks™ uppnådde 250 miljoner sålda enheter

Vårt drickfärdiga kaffesortiment under varumärket Starbucks™, som nu finns tillgängligt i 51 länder i EMEA, levererade en volymökning på 33,8 procent, uppnådde 250 miljoner sålda enheter och ökade sin marknadsandel med mer än 3 procentenheter jämfört med 2020. Tillväxten drevs till stor del av en förbättrad distribution på nästan alla marknader, tillgängligheten i fler kanaler, som närbutiker, och varumärkenas framgång i Storbritannien, där Starbucks™ uppnådde ett detaljhandelsvärde på 117,5 miljoner EUR. Innovation är också nyckeln till framgång för Starbucks™, vilket visade sig genom de framgångsrika lanseringarna av Triple Shot och olika säsongsrelaterade erbjudanden.

Volymdriven omsättningsökning
från strategiska varumärken

33,8 %

2020: 27,3 %



EUROPA

Vår europeiska marknad tog marknadsandelar och levererade en överlag stark tillväxt. Varumärkesvolymen var 2,3 procent 2021, jämfört med den redan exceptionellt starka tillväxten på 5,7 procent under 2020, trots en utmanande situation, inklusive betydande störningar från covid-19, konsumenter som går över från Foodservice till dagligvaruhandel och prisökningar på grund av inflation. Alla marknader bidrog till tillväxten. Ur ett varumärkesperspektiv var Starbucks™ på 33,7 procent, Castello® på 1,7 procent och varumärket Arla® på 2,3 procent de viktigaste pådrivande faktorerna. Foodservice levererade också en tillväxt för varumärkesprodukter på 7,8 procent.

Vår affärsenhet Europa

Vår kommersiella marknad i Europa omfattar nio länder i norra och västra Europa och svarar för 59 procent av Arlas totala omsättning. Vi befinner oss på mogna marknader, men vi levererar ändå marknadsandelar och solid varumärkestillväxt på årsbasis, tack vare starka varumärken som Lurpak®, Arla® och Starbucks™.

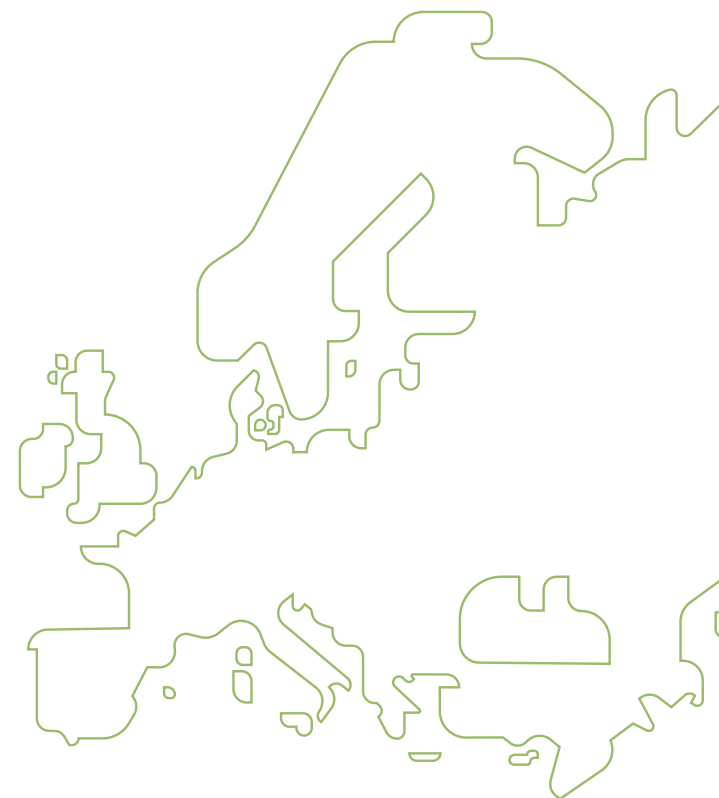
Viktiga drivkrafter för tillväxten 2021

De viktigaste drivkrafterna bakom tillväxten för varumärkesvolymerna var lansering av Starbucks™ Grande Cup och Triple Shot, en tillväxt på 14,7 procent för Arlas undervarumärke Fill N' Fuel med Cream Skyr, proteinyoghurt, påsar och efterrätter samt Arla Lactofree® med en tillväxt på 11,2 procent. De viktigaste tillväxtmarknaderna var regionen Nederländerna, Frankrike, Belgien plus Storbritannien och Danmark med en tillväxt på 8,4, 3,8 respektive 2,2 procent. Omsättningen inom e-handeln ökade med 17 procent.

Våra förberedelser inför Brexit hjälpte oss att navigera i den nya affärs miljön och vi upplevde bara mindre störningar – men påverkades av bristen på lastbilsförare.

Fokus för 2022

Volatiliteten under 2021 förväntas fortsätta i början av 2022. Inflationen kommer fortsatt vara en viktig faktor på marknaden, vilket sannolikt kommer att göra mejeriprodukter dyrare och dämpa tillväxtprognosen för 2022. När vi levererar det första året med vår nya globala strategi, Future 26, kommer fokus att ligga på att hantera vår marknadsandel för våra varumärken inom hela Europa. Hållbarhet kommer att stå i centrum med varumärket Arla® som ledande för en agenda som drivs av innovation och utveckling av produkter som inspirerar konsumenterna att leva och äta hållbart.



**Volymdriven
omsättningsökning från
strategiska varumärken**

2,3 %

2020: 5,9 %

**Andel av
Arlas totala
omsättning**

59 %

2020: 60 %

**Omsättning,
miljoner EUR**

6 621

2020: 6 413

Varumärkesandel

55,5 %

2020: 54,1 %

**Klicka här för mer information om resultatet
i enskilda länder och regioner.**



INTERNATIONAL

Under 2021 levererade Arlas enhet International en solid varumärkestillväxt på 9,1 procent, trots att effekterna av covid-19 och inflationen pressade upp priserna mot slutet av året. Tillväxten kom från samtliga sex regioner och var mycket balanserad. Vi lyckades också ta marknadsandelar i nyckelpositioner. En viktig milstolpe för området var att produktionen av bredbar ost och mjölkbaserade drycker, grädde och såser flyttades från anläggningar i Danmark och samlades på våra anläggningar i Bahrain och Riyadh.

Vår affärsenhet International

Vår kommersiella marknad International omfattar cirka 140 länder i fem världsdelar och svarar för 19 procent av Arlas totala omsättning. I allmänhet är det i dessa regioner vi upplever den kraftigaste volymtillväxten. Våra nyckelvarumärken är Puck®, Arla® Danon, Lurpak®, Castello® och Starbucks™.

Viktiga drivkrafter för tillväxten 2021

Under 2021 ökade vi marknadsandelarna för nyckelpositioner i vårt affärsområde International, trots den ständigt föränderliga situationen på grund av nya covid-19-restriktioner. Puck® tog marknadsandelar i Mellanöstern och Arla® Danon gjorde detsamma i Bangladesh och Nigeria. Alla våra globala varumärken bidrog till den starka volymtillväxten på 9,1 procent, jämfört med det mycket höga referensvärdet för 2020 (12 procent): Starbucks™ med 34 procent, Arla® med 12 procent, Castello® med 9 procent och Puck® med 3 procent. Den svaga amerikanska dollarn och den stigande inflationen under hela året satte dock press på våra marginaler i alla regioner. En viktig prestation under 2021 var att flytta produktionen från flera anläggningar och samla dem på våra anläggningar i Bahrain och Riyadh, vilket ger ökad effektivitet och snabbare lansering på marknaden.



Fokus för 2022

Under 2022 kommer vi att fokusera på att balansera prisinflationen, få våra nyckelvarumärken att växa och bygga ut den internationella infrastrukturen för att genomföra vår nya strategi, Future 26. Som ett led i denna utveckling etablerar vi en Arlagård i Nigeria för att bidra till ambitionen att producera mer mjölk i landet.

Volymdriven
omsättningsökning från
strategiska varumärken

9,1 %

2020: 11,6 %

Andel av
Arlas totala
omsättning

19 %

2020: 19 %

Omsättning,
miljoner EUR

2 101

2020: 1 975

Varumärkesandel

86,6 %

2020: 86,3 %

Klicka här för mer information om resultatet i enskilda länder och regioner.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Trots den fortsatta covid-19-pandemin lyckades Arla Foods Ingredients, AFI, få sin verksamhet med högförädlade ingredienser att växa med 14,5 procent jämfört med 2020, främst mot bakgrund av stark efterfrågan på specialiserade ingredienser på våra nyckelmarknader. Tillväxten stöddes av förädlingen av mer råvara, som nyligen säkrats genom nya strategiska inköpslösningar. Betydligt högre råvaru- och energipriser utmanade dock marginalerna i vår ingrediensverksamhet.



Tillväxt för
mervärdessegmentet

14,5 %

2020: 5,3 %

Andel av Arlas totala
omsättning

7 %

2020: 7 %

Omsättning,
miljoner EUR

794

2020: 716

Andel förädlade
produkter

74,0 %

2020: 73,7 %

Vår ingrediensverksamhet

Arla Foods Ingredients (AFI) uppdrag är att upptäcka och leverera alla fantastiska egenskaper som vassle kan erbjuda i människors vardag. AFI är globalt ledande inom vasslebaserade ingredienser och vi har unika protein- och laktoslösningar med mervärde för våra kunder. Våra ingredienser används i ett brett utbud av kategorier – som näring för spädbarn, i kliniska tillämpningar, till idrottsnäring och inom mejeri och bageri. Dessutom tillverkar vi näringsprodukter för barn för tredje part. AFI är ett helägt dotterbolag till Arla.

Viktiga drivkrafter för tillväxten 2021

AFI:s resultat drevs till stor del av starka innovationer, som den nyligen lanserade innovativa ingrediensen beta-lactoglobulin (BLG), som har en unik näringsprofil inriktad på muskeltillväxt, och tillverkas med hjälp av en patenterad ny separationsteknik. Under 2021 utvecklades dock vår verksamhet inom Child Nutrition Manufacturing något sämre jämfört med 2020 års nivåer, efter svåra marknadsförhållanden i Kina. Vår strategiska prognos för denna verksamhet är fortsatt positiv.



Fokus under 2022

Under 2022 kommer AFI att fokusera på de prioriteringar som beskrivs i den nyligen lanserade AFI-strategin 2026, som ökad vassleinvägning och implementering av omfattande hållbarhetsprogram. AFI Innovation Centre som öppnades 2021 kommer att stödja innovationsagendan genom att ge AFI:s forskare en naturlig plats och överbrygga gapet mellan forskning i världsklass, kliniska prövningar och globalt samarbete.

GLOBAL INDUSTRY SALES

Flexibiliteten i vår affärsmodell Global Industry Sales gjorde det möjligt för oss att snabbt anpassa mjölkvolymerna under året, när effekterna av pandemin gjorde att efterfrågan förändrades inom dagligvaruhandel och Foodservice. Under 2021 har vi lyckats sälja större andel industriprodukter med högre värde och därmed skapa värde för våra ägare genom de högre priserna.



Omsättning,
miljoner EUR

1 686

2020: 1 540

Andel av Arlas
totala omsättning

15 %

2020: 14 %

Andel mjölktorrsubstans
som säljs genom Global
Industry Sales

22,1 %

2020: 22,7 %

Vad är fokus för segmentet?

Förutom våra huvudsakliga försäljningskanaler säljer Arla ost, mjölkpulver och smör till andra företag för användning i deras produktion. Vår affärsmodell Global Industry Sales gör det möjligt för oss att hantera säsongsbetonade och regionala variationer i ägarnas mjölkproduktion och balansera vår mjölk under hela året.

Fokus under 2022

Under 2022 kommer vårt huvudfokus att vara att hantera de volatila marknadsförhållanden som började mot slutet av 2021, med rekordhöga råvarupriser och variationer i mjölkproduktionen. 2022 kommer också att medföra en betydande förändring för vår verksamhet inom Global Industry Sales med vår ökade kapacitet i framför allt vårt nya pulvertorn i Pronsfeld och utbyggnaden av mozzarellaproduktionen.

Viktiga drivkrafter för resultatet 2021

De europeiska och globala råvarupriserna för mejeriprodukter steg avsevärt under hela året och än mer kraftfullt mot slutet av året. Prisökningarna drevs globalt av lägre mjölkproduktion på grund av högre kostnader både på gården och i mejerierna, i kombination med hög efterfrågan inom industrisektorn. Den totala andelen mjölkpulver som såldes inom Global Industry Sales minskade till 22,1 procent, jämfört med 22,7 procent förra året, på grund av minskad mjölkproduktion i Nordeuropa och ökad försäljning genom Arlas detaljhandelskanaler. Trots volymminskningen ökade omsättningen till 1 686 miljoner EUR jämfört med 1 540 miljoner EUR till följd av prisökningarna.





[Marknadsöversikt](#)

[Resultatöversikt](#)

[Finansiella utsikter](#)

Innehåll



RESULTAT- ÖVERSIKT

RESULTATÖVERSIKT

Under ett volatilt år som kännetecknades av covid-19, en snabb ekonomisk återhämtning och inflationspress i hela värdekedjan hanterade vi försäljning och verksamhet med fast hand och levererade resultat som överträffade förväntningarna på våra viktigaste nyckeltal. Arlaintjäningen steg till **39,7 eurocent/kilo**, en ökning från 36,5 eurocent/kilo under 2020, mot bakgrund av vår förmåga att navigera på en råvarumarknad på uppgång, våra stabila underliggande effektivitetsvinster och vår varumärkestillväxt. Våra varumärken uppnådde en hög volymtillväxt på **4,5 procent**, från 2020 års extraordinärt höga nivå (7,7 procent).

Torben Dahl Nyholm
KONCERNFINANSCHEF



MARKNADSÖVERSIKT

En mycket volatil makroekonomisk miljö

I takt med att covid-19-nedstängningarna hävdades i allt fler länder och samhället återgick till det "nya normala" under första halvåret 2021 återhämtade sig den globala ekonomin snabbt från den kraftiga nedgången under 2020, vilket gjorde att efterfrågan på mejeriprodukter förblev hög. Nya varianter av covid-19, arbetskrafts- och logistikutmaningar, väderrelaterade frågor i kombination med andra problem påverkade dock den globala ekonomiska återhämtningen negativt och fick en betydande inverkan även på den globala mejerisektorn.

BNP-tillväxten var 5,6 procent globalt, den starkaste återhämtningstakten efter en lågkonjunktur på 80 år. Trots årets uppgång låg nivån för världens BNP 2021 på 3,2 procent under prognoserna från före pandemin, och BNP per capita på många tillväxtmarknader och i utvecklingsekonomier låg kvar under toppnivåerna från före covid-19.

De globala produktionskedjorna upplevde flera utmaningar under 2021, från energi- och arbetskraftsbrist till logistikproblem. I kombination med den ökade efterfrågan i samband med den snabba ekonomiska återhämtningen ledde detta till att inflationen snabbt steg till mycket höga nivåer under andra halvåret. Inflationen satte i sin tur ytterligare press på de globala produktionskedjorna när produktionskostnaderna steg på alla fronter, från energi och foder via ingredienser och papper som används för förpackningar till bränsle. Medan energiprisökningarna drabbade konsumenterna under andra halvåret 2021 har de ännu inte märkt av hela effekten av prisökningarna på konsumtionsvaror.

Till skillnad från de volatila makro- och råvarumarknaderna var valutakursnivåerna relativt stabila under 2021 då snittkurserna stärktes med 3,3 respektive 3,2 procent för GBP respektive SEK. Snittkursen för USD försvagades med 3,7 procent jämfört med 2020.

Ändrat konsumentbeteende på grund av covid-19

Under 2021 påverkades konsumenternas beteende fortfarande i stor utsträckning av covid-19, om än något mindre än föregående år. Sammantaget ökade efterfrågan på mejeriprodukter något på våra nyckelmarknader. I kombination med att covid-19-restriktionerna hävdades normaliserades konsumenttrenderna, vilket innebar mindre matlagning och minskade livsmedelsförråd i hemmen. Detta följdes av en långsam återhämtning för Foodservice-sektorn när restauranger, kaféer och matsalar öppnade igen, vilket sammanlagt innebar en förändrad balans av efterfrågan mellan dagligvaruhandel och Foodservice.

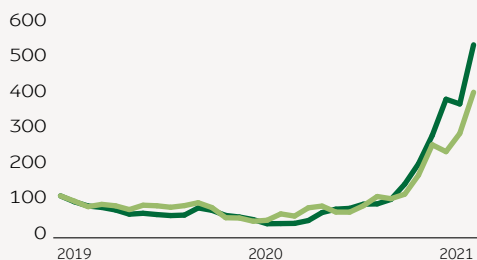
Utvecklingen för matinköp på nätet har till stor del påskyndats av covid-19 under de senaste två åren. Under den mest intensiva perioden 2021 skedde 15 procent av all livsmedelsförsäljning via nätet på vissa europeiska marknader.

Något lägre mjölktillgång och kraftigt stigande råvarupriser

Den europeiska mjölkproduktionen minskade något jämfört med samma period föregående år. Mjölkproduktionen minskade generellt i stora länder som Tyskland och Frankrike och detta balanserades endast delvis av tillväxt i små länder som Irland. Tillgången var i stort sett stabil, men hög inflation för foder- och energipriser samt utmanande väderförhållanden satte press på mjölkproduktionen.

Europeiska och globala marknader för mejeriråvaror återhämtade sig snabbt från nedgången under 2020. I likhet med andra råvaror steg mejeripriserna stadigt under året, med en snabbare takt mot slutet av året. Mjölkspriserna till producenter följde den globala uppgången med några månaders fördröjning, men höga foder-, energi- och bränslepriser var utmanande för lönsamheten.

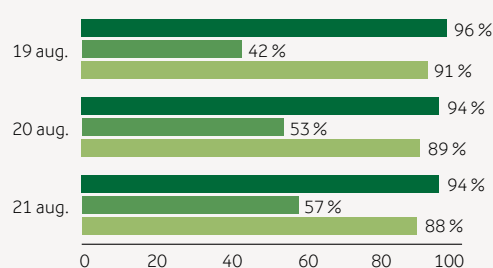
INFLATION FÖR EL- OCH NATURGASPRISER (%)



■ Naturgas ■ El

Källa: Kairos Commodities; Arla Procurement

KANALER SOM ANVÄNDS FÖR LIVSMEDELSINKÖP (%)

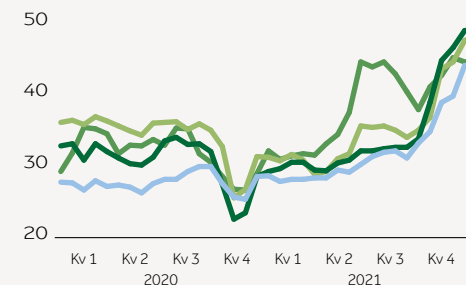


■ Stormarknader ■ Nätet ■ Närbutiker

Källa: IGD, Online shopper trends 2021

EUROPEISKA RÅVARUPRISER

Prisekvivalenter mjölkanvändande, eurocent/kilo



■ Cheddar ■ WMP ■ Gouda ■ Mozzarella

Källa: GDT

RESULTATÖVERSIKT

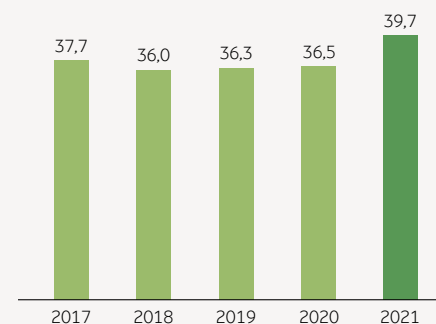
Konkurrenskraftigt a contopris under hela året

Arlas mål är en årlig nettoresultatandel i intervallet 2,8–3,2 procent av omsättningen, vilket gör att vi aktivt kan balansera kapitalet för framtida investeringar och ge en konkurrenskraftig efterlikvid till våra ägare. Detta gjorde det också möjligt för oss att betala ut största möjliga del av vårt resultat via a contopriset till våra ägare under året. Under 2021 uppnådde vi ett nettoresultat på 332 miljoner EUR, vilket motsvarar 3,0 procent av omsättningen.

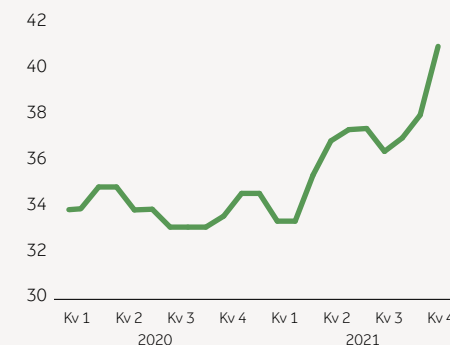
Vår mycket goda volymtillväxt för varumärken, i kombination med vår förmåga att snabbt anpassa oss till nya prisförhållanden, där den främsta effekten uppstår i vårt segment för industriprodukter, gav ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare. Den fortsatta drivkraften för att skapa effektivitetsvinster i hela vår värdekedja bidrog också till det högre mjölkpriset. Vi lyckades höja det genomsnittliga a contopriset till 37,0 eurocent/kilo, vilket är en ökning med 3,3 eurocent/kilo jämfört med 2020. Vår Arlaintjäning var 39,7 eurocent/kilo 2021, en ökning från 36,5 eurocent/kilo 2020 (en ökning med 8 procent). Denna Arlaintjäning ger Arla en position bland marknadsledarna i Europa och stöder våra ägare, som också står inför ökade produktionskostnader på sina gårdar.

Den invägda mjölkråvaran från våra ägare minskade med 1,0 procent jämfört med föregående år. Minskningen omfattade alla medlemsländer utom Storbritannien. Vi såg den största minskningen för vår region Centraleuropa, där kallt väder, översvämningar och stigande foderpriser satte press på mjölkproduktionen. Invägd mjölkråvara från andra källor minskade med 8,4 procent jämfört med föregående år. Den totala invägda mjölkråvaran var dock i stort sett oförändrad jämfört med föregående år på 13,6 miljarder kilo.

Arlaintjäning
(eurocent/kilo)



Standard a contopris
(eurocent/kilo)



**VÅR ARLAJNTJÄNING GER
ARLA EN POSITION BLAND
MARKNADSLEDARNA I EUROPA
OCH STÖDER VÅRA ÄGARE**

RESULTATÖVERSIKT/FORTSÄTTNING

Omsättningsökning driven av varumärken och priser

Vår totala omsättning överträffade vår målsättning och uppgick till 11,2 miljarder EUR jämfört med 10,6 miljarder EUR under 2020. Under 2021 såg vi en omsättningsökning från prissättning på 432 miljoner EUR och en ökning från varumärkesvolymerna på 72 miljoner EUR, vilket berodde på att varumärkena framgångsrikt kunde motsvara de förändrade konsumentbehoven. Valutakurserna hade en positiv effekt på 54 miljoner EUR. Ytterligare information finns i not 1.1.

Varumärken som framgångsrikt byggt vidare på sina exceptionella resultat för 2020

En central pelare i vår strategi är att förbättra den övergripande kvaliteten på vår omsättning genom att göra våra varumärken framgångsrika och därmed öka våra varumärkesvolymerna. 2021 hade vi en volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 4,5 procent, med utgångspunkt från den exceptionellt starka tillväxten på 7,7 procent under 2020.

Detta resultat visar våra varumärkens stora anpassningsförmåga. Våra naturliga, näringsrika produkter, med sitt tydliga fokus på hållbarhet, gjorde våra varumärken attraktiva för konsumenterna under 2021, också när inköps- och matlagingsvanorna började återgå till samma mönster som före pandemin.

Vårt största varumärke, Arla®, utvecklades också över förväntan med en volymtillväxt på 4,4 procent, drivet av Lactofree®, Fill n' Fuel och Arla® Pro-produkterna som såldes inom vårt Foodservice-segment. Lurpak® var nära att upprepa sin historiska framgång för 2020 genom att växa med 0,5 procent utöver de senaste årens exceptionella tillväxt. Starbucks™ ökade volymerna med häpnadsväckande 33,8 procent och Castello® med 6,1 procent. Puck® avslutade också ett framgångsrikt år med en volymtillväxt på 2,7 procent.

[↗](#) Läs mer om våra varumärken från sidan 28



VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSKÖKNING FRÅN VARUMÄRKEN

4,5 %

2020: 7,7 %

VÅRA KOMMERSEIELLA ENHETER LEVERERADE STARKA RESULTAT

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, Europe

2,3 %

2020: 5,9 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, International

9,1 %

2020: 11,6 %

Tillväxt för högförädlade produkter, AFI

14,5 %

2020: 5,3 %

Andel mjölktorrsubstans som säljs genom Global Industry Sales

22,1 %

2020: 22,7 %

- Våra kommersiella marknader Europe och International bidrog båda till Arlas solida utveckling med sin starka volymtillväxt för varumärken på 2,3 respektive 9,1 procent och större marknadsandelar i nyckelpositioner.

[↗](#) Läs mer i rapporten på sidan 32

- Vår ingrediensverksamhet, Arla Foods Ingredients (AFI), ökade sin mervärdesandel ytterligare, med 14,5 procent.

[↗](#) Läs mer i rapporten på sidan 34

- På grund av dagligvaruhandelns ökade försäljning via Arlas dagligvarukanaler minskade den totala andelen mjölkpulver som såldes inom Global Industry Sales till 22,1 procent, vilket ska jämföras med 22,7 procent förra året.

[↗](#) Läs mer i rapporten på sidan 35

RESULTAT FÖR ARLA EUROPE

Danmark

I Danmark var omsättningen stabil jämfört med 2020, med en stark underliggande volymtillväxt för varumärken på 2,2 procent, större marknadsandelar och en omsättning på 1 004 miljoner EUR. 2021 var ett turbulent år som påverkades av både covid-19-nedstängningar och snabbt stigande inflation, vilket medförde betydande prisökningar. Under 2021 nylanserades Cultura® för att stärka vårt sortiment med fokus på maghälsa, och det växtbaserade Jörd®-sortimentet utvidgades. Resan mot att bli mer hållbara fortsatte. Detta inkluderade att lansera symbolen med tre hjärtan för god djurvälstånd på Arla® Organic, inköp av nya klimatvänliga distributionsbilar och investeringar i mer hållbar produktion.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,2 %
2020: 5,1 %

Sverige

Under 2021 ökade Arla Sveriges omsättning med 5 procent till 1 431 miljoner EUR. Tillväxten drevs främst av en återhämtning för Foodservice-verksamheten när samhället öppnade upp igen efter covid-19. Marknadsandelarna utvecklades positivt för alla kunder, kategorier och varumärken. Särskilt varumärkena Starbucks™, Castello® och Arla® Pro utvecklades positivt. Total volymökning för varumärkesprodukter var 0,8 procent. Under senare delen av 2021 ledde råvaruinflationen till betydande prisökningar. För att stödja hållbarhetsagendan invigde vi en innovationsgård med spetskompetens, Finngarne Gård.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

0,8 %
2020: 2,5 %



Storbritannien

Under 2021 hanterade vår brittiska verksamhet framgångsrikt flera externa utmaningar för att kunna leverera välbehövlig avkastning till ägarna. De samlade effekterna av bristen på chaufförer och personal och stigande inflationstryck dämpade resultatet något, men vi lyckades ändå leverera en total varumärkestillväxt på 3,8 procent och en omsättning på 2 526 miljoner EUR. Under första halvåret stärktes resultatet av fortsatt ökad konsumtion i hemmet till följd av att covid-19-nedstängningarna förlängdes. Vi hade en stark volymtillväxt för varumärken, där framför allt Arla®, Lurpak® och Starbucks™ fortsätter att konsolidera sina marknadspositioner. Under andra halvåret 2021 återupptogs verksamheten inom Foodservice, vilket medförde en volymtillväxt för varumärken på 18,8 procent. Ägarna genomförde även klimatberäkningar på gårdarna, något som tydligt särskiljer varumärket Arla®.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

3,8 %
2020: 13,1 %

Tyskland

Vår varumärkesverksamhet levererade ännu ett år med tillväxt under 2021, med volymer som steg med 1,7 procent. Pandemin medförde att konsumtionen av mejeriprodukter minskade något inom dagligvaruhandeln efter att nedstängningarna hävts, medan Foodservice-sektorn bara delvis återhämtade sig. Till följd av detta minskade omsättningen till 991 miljoner EUR, från 1 024 miljoner EUR förra året. Vi införde starka innovationer, till exempel Arla® Kærgarden Bio, lanserade framgångsrikt en kampanj för varumärket Arla® och tog tydligt ledningen på marknaden med varumärket Starbucks™. Med inflationen på nya nivåer under andra halvåret minskade mjölkproduktionen på gårdarna. Detta ledde till omfattande prisökningar, i linje med marknadstrenden.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

1,7 %
2020: 7,1 %

Nederländerna, Belgien och Frankrike

I vår samlade region Nederländerna, Belgien och Frankrike blev 2021 ännu ett starkt år med en volymtillväxt för varumärken på 8,4 procent, vilket innebär att den totala omsättningen uppgår till 360 miljoner EUR. Vi fortsatte att bygga våra varumärken och levererade imponerande tvåsiffrig tillväxt för laktosfritt, Arla® Skyr, Melkunie® Protein, Melkunie® Breaker, Starbucks™ och Lurpak®. De första klimatneutrala mejeriprodukterna, Arla® Organic, lanserades på den nederländska marknaden 2021 – ett viktigt steg i vår hållbarhetsresa, som också ger vårt varumärke en starkare position genom att vi tar marknadsandelar.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

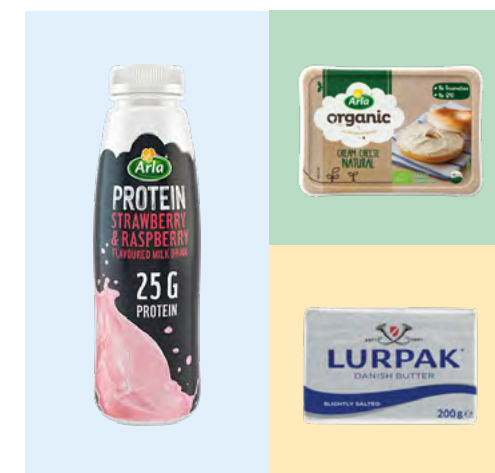
8,4 %
2020: 9,8 %

Finland

Covid-19 påverkade fortsatt den finska verksamheten under 2021, vilket innebar att vår totala omsättning i Finland minskade något, till 309 miljoner EUR, jämfört med 315 miljoner EUR förra året. Trots den utmanande marknadsmiljön, med restriktioner som drabbade den stora Foodservice-kanalen, lyckades vi kompensera en del av motgångarna genom att vinna nya kunder och få varumärkesvolymerna att växa med 0,8 procent. I dagligvaruhandeln levererade våra huvudvarumärken, som Arla® Lempi, en stabil tillväxt. Innovation är ett fortsatt tydligt fokus för den finska verksamheten och några av de framgångsrika innovationerna under 2021 var Arla® Protein-efterrätter, Arla® smaksatt cottage cheese och Ingman kvarg. Hållbarhet är ett annat centralt fokus. 2021 lanserade vi mjölk från kor på bete i kombination med en så kallad augmented reality-upplevelse.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

0,2 %
2020: -7,3 %



RESULTAT FÖR INTERNATIONAL

Mellanöstern och Nordafrika

Med den starka tillväxten under 2020 – som drevs av covid-19-orsakade trender – uppnådde vi en volymtillväxt på 5,2 procent i Mellanöstern och Nordafrika för 2021. Omsättningen minskade dock till 734 miljoner EUR, från 748 miljoner EUR förra året på grund av valutakurser. Volymtillväxten för varumärken drevs av Irak, Kuwait och vår distributörsförsäljning, samtidigt som politiska spänningar i regionen skapade svårigheter att leverera produkter till vissa marknader. Även vår Foodservice-verksamhet tog fart efter ett utmanande 2020 och volymerna ökade med 44 procent. Arla fortsatte också att ta marknadsandelar på nyckelmarknader, särskilt för Puck®, Kraft® och Starbucks™, vilket visar att vår position på marknaden är stark.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

5,2 %

2020: 20,1 %

Nordamerika

I Nordamerika ökade den totala omsättningen med 7 procent till 289 miljoner EUR och volymtillväxten för varumärken ökade med 8,3 procent under 2021. Trots betydande prishöjningar ökade Castello® volymerna med hela 8,3 procent, drivet av USA och Kanada. Varumärket Arla® fortsatte den starka utvecklingen från förra året – i år med en volymtillväxt på 10,3 procent. Kanada behöll en solid tillväxt, drivet av det lokala varumärket Tre Stelle, som påverkades positivt av att trenden med matlagning i hemmet fortsatte. Den nordamerikanska varumärkesandelen av försäljningen ökade från 79,6 procent 2020 till 82,3 procent 2021.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

8,3 %

2020: 7,6 %

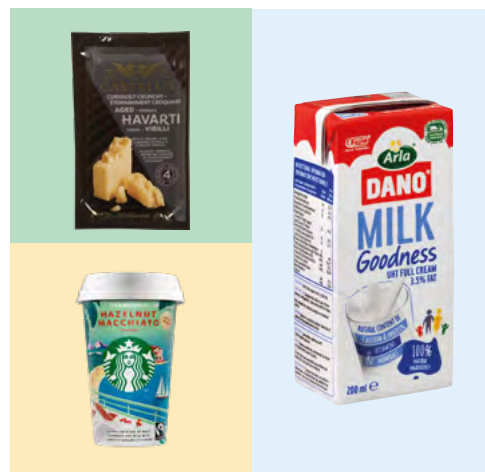
Övriga världen

I övriga världen, inklusive Australien och Ryssland, levererade vår distributörsförsäljning och våra europeiska dotterbolag en volymdriven tillväxt på 8,5 procent och en total omsättning på 508 miljoner EUR 2021. De viktigaste drivkrafterna bakom utvecklingen var att volymer inom Lurpak® ökade med 8,8 procent och Starbucks™ med 45,8 procent. Allt eftersom covid-19-restriktionerna lättades återhämtade sig vår Foodservice-verksamhet från nedgången under 2020, men har ännu inte nått nivåerna från före pandemin. Alla marknader bidrog till tillväxten och särskilt våra europeiska dotterbolag och vår distributörsförsäljning upplevde en tvåsiffrig tillväxttakt.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

8,5 %

2020: 9,5 %



Västafrika

2021 var ett exceptionellt bra år för Västafrika med en volymtillväxt för varumärken på 13,3 procent och en omsättningsökning på 14 procent. Tillväxten drevs främst av Arla® Dano-produkterna, som tog betydande marknadsandelar i Nigeria, vår huvudmarknad i regionen. Prisökningarna kompenserade mer än väl för devalveringen av den nigerianska valutan. Under andra halvåret undertecknade vi ett markarrendeaftal i delstaten Kaduna i Nigeria och påbörjade byggnationen av en Arlagård. Senegal fortsatte sin positiva utveckling under 2021 med en volymtillväxt för varumärken på 27,8 procent.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

13,3 %

2020: -1,3 %

Sydostasien

Trots ett turbulent år med nedstängningar och ekonomiska utmaningar till följd av covid-19 ökade vi våra varumärkesvolymer med 27,1 procent i Sydostasien och uppnådde en betydande resultatförbättring under 2021. Vår tillväxt drevs främst av den starka utvecklingen för vårt varumärke Arla® Dano i Bangladesh, där vi ökade våra volymer med fantastiska 20 procent. I Filippinerna kunde vi ytterligare utöka vår marknadsandel och uppnå en volymtillväxt på 23,7 procent för våra strategiska varumärken. Dessutom hade vår Foodservice-verksamhet i hela regionen en volymdriven omsättningsökning på 32 procent. Vi hade en total omsättning på 180 miljoner EUR 2021, vilket utgör en solid grund för kontinuerlig tillväxt under de kommande åren.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

27,1 %

2020: 9,3 %



Kina

Vår kinesiska verksamhet utvecklades positivt under 2021, med en varumärkesvolym på 12,4 procent och en omsättningsökning på 24,3 procent, vilket gav en omsättning på 235 miljoner EUR. Tillväxten drevs främst av mjölkförsäljning. Genom vårt samarbete med Mengniu ökade också exportförsäljningen av ost och smör avsevärt. Vi lanserade framgångsrikt försäljningen av Lurpak® i en populär lagerbutik, Sam's club, som endast är öppen för medlemmar. Vårt ELN-segment (early life nutrition) utvecklades på samma nivå som förra året.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

12,4 %

2020: 9,3 %

RESULTATÖVERSIKT/FORTSÄTTNING

Foodservice och e-handel hade ett positivt år

När pandemin fortsatte under 2021, med både återöppnande och nedstängningar på våra nyckelmarknader i Europa, använde vår Foodservice-verksamhet möjligheterna och tog andelar på de flesta marknader tack vare stark leverans, kundhantering och flexibilitet.

Vår europeiska Foodservice-verksamhet levererade en volymtillväxt för varumärken på 7,8 procent, vilket gav en omsättningsökning på 38 miljoner EUR för 2021. Hälften av tillväxten levererades av vårt varumärke Arla® Pro. Ur ett geografiskt perspektiv kom den största delen av tillväxten från Storbritannien, Sverige och Danmark.

Efter ett exceptionellt starkt 2020 lyckades Arlas e-handel öka omsättningen mer än förväntat under 2021, med 17 procent, trots avmattningen på marknaden. Samtliga sex europeiska kärnmarknader rapporterade en positiv tillväxt, där Storbritannien bidrog med 65 procent av den totala tillväxten. För att snabbt utöka vår e-handelsnärvaro investerade vi i digitala verktyg och personal. Vårt nybildade, specialiserade team som ska arbeta med att utveckla e-handeln implementerade digital hyllanalys för att mäta, spåra och påverka Arlas resultat på den digitala hyllan.

Calcium avslutades framgångsrikt

2018 lanserade vi vårt fyraåriga besparings- och effektivitetsprogram, Calcium, för att hantera de volatila fett- och proteinpriserna och det brittiska pundets fall efter Brexit. Calcium skapade operativa effektivitetsvinster i hela organisationen och har levererat underliggande besparingar (exklusive inflation) på 634 miljoner EUR under de senaste fyra åren, vilket överträffade våra ursprungliga



förväntningar. Under de senaste två åren har vi lyckats leverera effektivitetsvinster i samma takt som under programmets första halvår, även om covid-19 medförde stora utmaningar för vår produktionskedja och för kontinuiteten i vår verksamhet. Under 2021 kom besparingarna främst från optimerad verksamhet i produktionskedjan, insourcing av marknadsföringsaktiviteter och optimerade handelsinvesteringar. Dessutom ledde covid-19-restriktionerna till extra besparingar i indirekta kostnader, eftersom resande och evenemang låg på en miniminivå under 2021.

Nettobesparingarna från programmet hamnade under press 2021 på grund av den starka inflationen, som bidrog till en negativ effekt på 221 miljoner EUR. Med aktiva prissättningsinsatser återhämtade vi dock en del av förlusten som berodde på inflationen.

Med vår nya strategi, Future26, lanserade vi under 2021 nästa fas i vårt effektivitetsprogram, kallat Fund our Future. Fund our Future bygger till stor del på framgångarna med Calcium-programmet, med ytterligare fokus på hanteringen av nettoomsättningen och heltäckande planering i hela vår produktionskedja.

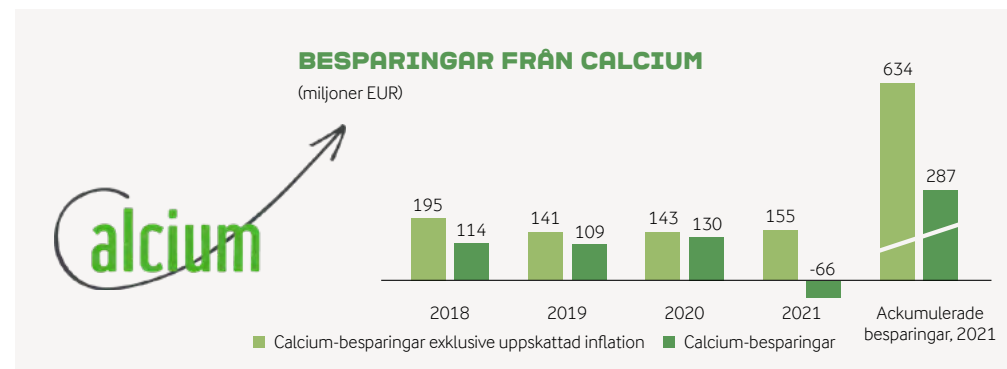
Utsläppen av växthusgaser på gårdarna i nivå med föregående år

Under 2021 fortsatte vi att arbeta för att minska våra CO₂e-utsläpp i hela produktionskedjan. Jämfört med vårt basår 2015 har utsläppen i scope 1 och scope 2 sänkts med 25 procent, vilket gör att vi är på god väg att nå vårt mål om en vetenskapsbaserad minskning på 63 procent till 2030. Våra CO₂e-utsläpp i scope 3 har minskat med 7 procent sedan 2015.

Totalt ökade CO₂e-utsläppen till 19 783 miljoner kilo från 19 376 miljoner kilo förra året. Utvecklingen förklaras av en ökning av externt inköpt vassle inom Arla Foods Ingredients och högre utsläpp relaterade till den utökade produktionskapaciteten på vår produktionsanläggning i Bahrain. Dessa faktorer uppvägdes delvis av ökade inköp av biogascertifikat.

Scope 3-utsläppen per kilo mjölk och vassle uppgick till 1,21 kg, vilket är oförändrat jämfört med året innan. 2021 uppgick utsläppen från Arlas ägare till 1,15 kilo CO₂e per kilo ägarlevererad mjölk, i nivå med förra året.

 Läs mer om arbetet för att nå vårt hållbarhetsmål i vår ESG-rapport.



RESULTATÖVERSIKT/FORTSÄTTNING



Stark finansiell ställning 2021

Skuldsättningsgraden mäter vår förmåga att skapa vinst i förhållande till den finansiella nettoskulden. Skuldsättningsgraden är vår viktigaste indikator för vår finansiella ställning, och vårt långsiktiga målintervall är 2,8–3,4. Under 2021 förbättrades skuldsättningsgraden till 2,6 jämfört med 2,7 förra året.

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, ökade till 2 221 miljoner EUR jämfört med 2 180 miljoner EUR förra året.

Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade med 6 procent till 780 miljoner EUR jämfört med 731 miljoner EUR föregående år, främst mot bakgrund av högre EBITDA.

Nettorörelsekapitalet ökade med 131 miljoner EUR till 810 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning med 19,3 procent jämfört med förra året. Ökningen berodde på en avsiktligt minskad användning av finansprogram för kundfordringar, högre priser och högre lagervärden.

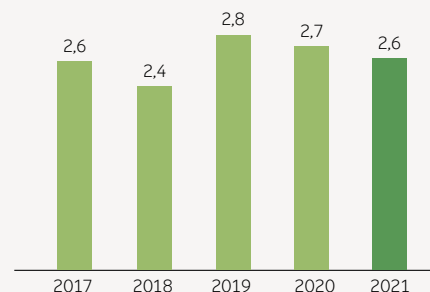
Arlas övergripande finansiella ställning är stark och ger oss flexibilitet att finansiera vår strategi och fullfölja vår vision att skapa framtiden inom mejeri. Arla har inte en offentlig värdering, men baserat på marknadspriserna på våra obligationsemissioner och feedback från flera externa finansiella relationer anses Arla vara ett stabilt investment grade-företag och strävar efter att behålla denna status framöver.

Investeringar för att stärka vår nya strategi

2021 uppgick våra investeringar till 566 miljoner EUR. Huvudfokus för våra investeringar var genomförandet av våra viktigaste CAPEX-projekt. I Tyskland utvecklades byggandet av ett nytt pulvertorn i Pronsfeld positivt. I Bahrain byggde vi ut vår produktionsanläggning till att omfatta hela produktionen av Kraft®- och Puck®-produkter. I Danmark fortsatte vi med kapacitetsutbyggnaden av mozzarella på Branderup-mejeriet samt byggnationen av vårt nya AFI Innovation Centre, som öppnade i november 2021.

Förutom dessa stora byggnationer investerade vi också kraftfullt i att förbättra och utöka våra IT-tillgångar och digitala tillgångar och kompetenser.

Utveckling av skuldsättningsgraden



FINANSIELLA UTSIKTER

Våra utsikter för 2022

Vi förväntar oss att inflationen och volatiliteten på marknaden kommer att fortsätta att påverka vår verksamhet under en stor del av 2022. Förändringarna i konsumenternas beteenden kommer att vara mångfacetterade och svåra att förutsäga. Vi förväntar oss en avmattning för varumärkestillväxten på grund av potentiellt minskad köpkraft hos konsumenterna och normaliseringen av trender från covid-19. Därför är vår målsättning för volymtillväxten 0–2,5 procent för 2022, då året sannolikt inleds något svagare. Vi förväntar oss en omsättning i intervallet 11,8-12,4 miljarder EUR och ökningen drivs då främst av högre försäljningspriser som återspeglar de historiskt höga råvarupriserna.

Vårt nya effektivitetsprogram Fund our Future förväntas ge besparingar på mellan 70 och 100 miljoner EUR, drivet av de framgångsrika initiativ som startades inom ramen för Calcium, med stöd av de nya digitaliserings- och automatiseringsprojekt som lanserats i Fund our Future. När det gäller skuldsättningsgrad sänker vi våra utsikter till 2,5–2,9, mot bakgrund av ett förväntat starkt kassaflöde. Vi förväntar oss att våra CO₂e-utsläpp i scope 1 och 2 kommer att minska ytterligare jämfört med vårt basår 2015, trots produktionsexpansionen i vårt nya pulvertorn i Pronsfeld och på våra internationella marknader. Våra scope 3-utsläpp per kilo mjölk och vassel förväntas också minska under 2022, men vi är medvetna om att resultatet för hållbarhetsprojekt på gårdarna har viss eftersläpning. Förbättringar kommer att säkerställa att våra ägare fortsatt hör till världens mest klimateffektiva och tar oss framåt så att vi kan nå våra utsläppsminskningmål för 2030 på 63 procent för scope 1 och 2 och 30 procent för scope 3 per kilo mjölk och vassel.



	UTSIKTER 2021*	RESULTAT FÖR 2021	UTSIKTER FÖR 2022
Volymdriven omsättningssökning från strategiska varumärken	3–4 %	4,5 %	0–2,5 %
Omsättning (miljarder EUR)	10,6–11,0	11,2	11,8–12,4
Resultatandel	2,8–3,2 %	3,0 %	2,8–3,2 %
Calcium/Fund our Future (miljoner EUR)	> 150	155**	70–100
Skuldsättningsgrad	≤ 2.8	2,6	2,5–2,9 %
CO ₂ e-utsläpp scope 1+2 vs. 2015		-25 %	LÄGRE ÄN FÖRRA ÅRET
CO ₂ e-utsläpp scope 3 per kilo mjölk och vassel vs. 2015		-7 %	LÄGRE ÄN FÖRRA ÅRET

* Som meddelades efter första halvåret 2021.

** Exklusive inflation. Målen för vårt nästa effektiviseringsprogram, Fund our future, definieras exklusive inflation.



Ramverk för styrning

Styrelsen

Koncernledning

Arvoden till ledningen

Mångfald och inkludering

STYRNING

RAMVERK FÖR STYRNING

Arla är ett kooperativ som ägs av 8 956 mjölkbönder i sju länder. Att se till att alla våra ägare kan höja sin röst och söka representation för sina åsikter är avgörande i ett pålitligt och framgångsrikt kooperativ. För att säkerställa detta utgår Arlas kooperativa styrning från demokratiska principer. Vartannat år väljer våra ägare ledamöter till representantskapet, vilka i sin tur väljer styrelsen. Företagets styrning delas mellan dessa utvalda organ och koncernledningen. Nästa valperiod är planerad till våren 2022*.



* Valet 2021 sköts upp till 2022 på grund av covid-19.

RAMVERK FÖR STYRNING FORTSÄTTNING

KOOPERATIV STYRNING



Arlas två viktigaste ägarorgan för representation och beslutsfattande är Arlas styrelse (BoD) med 20 ledamöter och representantskapet (BoR) med 187 ledamöter. Deras främsta uppgifter är att utveckla ägarbasen, skydda den kooperativa demokratin, integrera beslut, utveckla ledarskapskompetens bland ägarna och fastställa den övergripande strategiska inriktningen för Arla.

Ägare

2021 var 8 956 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Nederländerna och Luxemburg ägare till Arla. Alla kooperativets

ägare har möjlighet att påverka väsentliga beslut. Förra året hade kooperativet 9 406 ägare. Minskningen av antalet bönder berodde framför allt på att de slutade producera mjölk eller sålde sin verksamhet till en annan medlem, och i mindre utsträckning på att de lämnade Arla till förmån för ett annat mejeriföretag. Denna nedgång är i linje med den trend som setts inom hela mejerisektorn under ett antal år.

Kretsråd

Varje år samlas de kooperativa ägarna till lokala kretsmöten i sina respektive länder för att säkerställa ett demokratiskt inflytande på Arlas beslutsfattande. Medlemmarna i kretsen väljer ledamöter som ska representera kretsen i representantskapet.

Representantskapet

Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ och består av 187 ledamöter, varav 175 är ägare och tolv är medarbetarrepresentanter. Ägarrepresentanterna väljs vartannat år. Nästa val är planerat till 2022*. Representantskapet fattar beslut om bland annat resultatfördelning för året och väljer styrelsen. Representantskapet sammanträder minst två gånger per år.

Styrelsen

Styrelsen utses av representantskapet och ansvarar för att Arla drivs i ägarnas bästa intresse. I detta ansvar ingår fastställande av strategisk riktning, uppföljning av företagets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och att utse direktionen. De tillvaratar även olika

intressenters intressen i företaget, bland annat långgivare, investerare i obligationsinstrument och medarbetare. Styrelsen består av 15 förtroendevalda Arlaägare, tre medarbetarrepresentanter och två externa rådgivare. Styrelsens sammansättning av förtroendevalda ledamöter speglar Arlas ägarstruktur i de olika länderna.

Area Councils

Arla har fyra Area Councils som är underkommittéer till styrelsen och består av styrelseledamöter och ledamöter i representantskapet. Det finns Area Councils i de fyra demokratiska områdena: Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien. De hanterar frågor av särskilt intresse för ägarna i respektive geografiskt område.

**Valet 2021 sköts upp till 2022 på grund av covid-19.*

FÖRETAGS-STYRNING



Ansaret för företagsstyrningen delas mellan direktionen och styrelsen. Tillsammans definierar de och säkerställer att den strategiska riktningen följs, organiserar och förvaltar företaget samt utövar tillsyn över ledningen och säkerställer efterlevnad.

Direktionen

Direktionen utses av styrelsen (BoD) och ansvarar för förvaltningen av företaget. Den säkerställer den långsiktiga tillväxten och ser till att den strategiska riktningen följs. Vidare följer direktionen upp målen och definierar företagspolicier, och strävar samtidigt efter en hållbar ökning av företagets värde. Direktionen säkerställer också en adekvat riskhantering och riskstyrning, samt efterlevnaden av lagstadgade regler och interna riktlinjer. Direktionen består vanligtvis av koncernchefen och en annan medlem i koncernledningen. Idag är det Europachefen.

Koncernledning

Koncernledningen (EMT) utses av direktionen. Koncernledningen ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet samt för att upprätta strategier och planera framtidens driftsstruktur. EMT består av direktionen samt fem funktionsexperter och en kommersiell chef. Funktionsexperterna är koncernfinanschefen (finans, IT och juridik), marknadschefen (marknadsföring och innovation), HR-chefen, chefen för jordbruk, hållbarhet och kommunikation och den operativa chefen (Supply chain). Den kommersiella chefen ansvarar för området International. Medlemmarna i

koncernledningen håller varandra underrättade om all betydande utveckling inom sina områden och likriktar alla tvärfunktionella åtgärder.

Medarbetare

Arla hade 20 617 heltidsanställda (FTE) globalt, jämfört med 20 020 förra året. Våra medarbetare representeras av tre ledamöter i styrelsen och tolv ledamöter i representantskapet.

STYRELSEN



I vår styrelse finns ett stort kunskaps- och erfarenhetsbaserat stöd och den består av 15 förtroendevalda Arlaägare, tre medarbetarrepresentanter och två externa rådgivare. 2021 slutade två svenska ägare – Heléne Gunnarson och Jan Erik Hansson – och lämnade över till Marita Wolf och Gustav Kämpe, också de från Sverige. Manfred Graff valdes att efterträda Heléne Gunnarson på posten som vice ordförande.

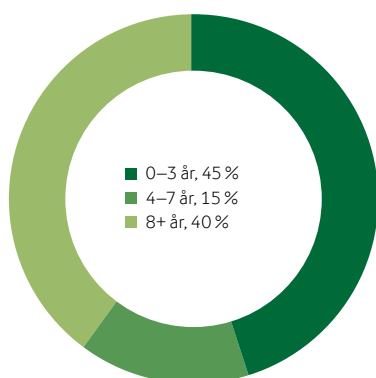
Från vänster till höger, från första raden: Walter Lausen, Steen Nørgaard Madsen, Manfred Graff, Jan Toft Nørgaard, Florence Rollet, Nana Bule, Marcel Goffinet, Inger-Lise Sjöström, Jonas Carlgren, Harry Shaw, Simon Simonsen, Jørn Kjær Madsen, Bjørn Jepsen, Johnny Russell, René Lund Hansen, Ib Bjerglund Nielsen, Marita Wolf, Gustav Kämpe, Arthur Fearnall, Håkan Gillström

STYRELSEN/FORTSÄTTNING

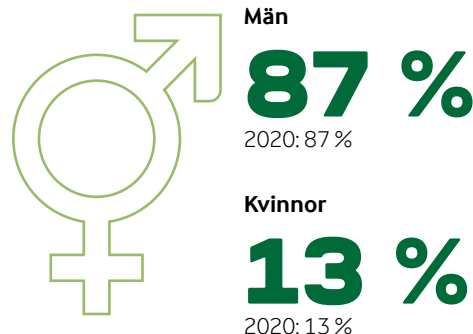
STYRELSENS KOMPETENS OCH MÅNGFALD

Trots att de flesta har en likartad bakgrund inom jordbruk och mjölkproduktion har vår styrelse (BoD) många olika kompetenser och specialområden, vilket gör att de styr den globala verksamheten på ett förstklassigt sätt. Styrelsens kompetenser utvärderas vartannat år i en öppen process som godkänts av representantskapet. Baserat på resultaten från utvärderingskommittén kan ledamöterna delta i olika utbildningar för att ytterligare stärka sin kompetens.

Tjänstgöringstid



Kön



Ledamöternas bakgrund

Jan Toft Nørgaard (1960)

Ledamot sedan: 1998

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Styrelseordförande, Utbildnings- och utvecklingskommittén, Ersättningskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Landbrug & Fødevarer 2009

Manfred Graff (1959)

Ledamot sedan: 2012

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Vice ordförande i styrelsen, ordförande i Area Council Centraleuropa, Globala utbildnings- och utvecklingskommittén, Ersättningskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Milch NRW 2007, styrelseledamot i Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) 2015

Nana Bule (1978)

Medlem sedan: 2019

Yrke: VD för Microsoft Danmark och Island

Externa befattningar: Styrelseledamot i Energinet 2018, medlem i Dansk Industri 2019

Jonas Carlgren (1968)

Ledamot sedan: 2011

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén, Ersättningskommittén

Externa befattningar: Styrelseordförande i Svensk Mjolk 2019, medlem i Stiftelsen Lantbruksforskning 2016, mejeriambassadör i FN:s politiska högnivåforum (HLPF)

Arthur Fearnall (1963)

Ledamot sedan: 2018

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council UK, Globala överklagandekommittén

Håkan Gillström (1953)

Medlem sedan: 2015

Yrke: Mejeriarbetare

Externa befattningar: Medlem i svensk fackförening

Marcel Goffinet (1988)

Ledamot sedan: 2019

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén, arbetsgrupp
Externa befattningar: Styrelseordförande i Agra Ost Agriculture Research, ledamot av kommunstyrelsen i St.Vith, ledamot av bondeorganisationen Bauernbund

STYRELSEN/FORTSÄTTNING

René Lund Hansen (1967) 

Ledamot sedan: 2019

Yrke: Mjölkbonde

Externa befattningar: Medlem av nötkreaturssektionen och styrelseledamot i Landbrug & Fødevarer 2019, styrelseledamot i Agri Nord 2012

Gustav Kämpe (1977) 

Ledamot sedan: 2021

Yrke: Mjölkbonde

Externa befattningar: Vice ordförande för Växa, styrelseledamot i Svensk Mjolk

Harry Shaw (1952) 

Medlem sedan: 2013

Yrke: Fraktoperatör

Externa befattningar: Medlem i brittisk fackförening

Simon Simonsen (1970) 

Ledamot sedan: 2017

Yrke: Mjölkbonde, Värderingskonsult DLR Kredit A/S

Interna befattningar: Ersättningskommittén

Externa befattningar: Mejeriambassadör i FN:s politiska högnivåforum (HLPF)

Inger-Lise Sjöström (1973) 

Ledamot sedan: 2017

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council SE, Globala utbildnings- och utvecklingskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjolk 2017

Bjørn Jepsen (1963) 

Ledamot sedan: 2011

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

Externa befattningar: Medlem i nötkreaturssektionen i Landbrug & Fødevarer 2009, styrelseledamot i danska kvægafgiftsfonden 2009, styrelseledamot i danska mælkeafgiftsfonden 2019, vice ordförande i Skjern Bank 2012, vice ordförande i Mejeriforeningen 2019

Walter Lausen (1959) 

Ledamot sedan: 2019

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

Jørn Kjær Madsen (1967) 

Ledamot sedan: 2019

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Andelssmør A.M.B.A 2020, styrelseledamot i GLS-A 2018

Ib Bjerglund Nielsen (1968) 

Medlem sedan: 2013

Yrke: Mejeriarbetare

Externa befattningar: Medlem i dansk fackförening

Florence Rollet (1966) 

Medlem sedan: 2019

Yrke: Senior rådgivare till Luxury Tech Fonder

Steen Nørgaard Madsen (1956) 

Ledamot sedan: 2005

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council DK, Globala utbildnings- och utvecklingskommittén

Externa befattningar: Vice styrelseordförande i Landbrug & Fødevarer 2014, ordförande i den danska specialkommittén för bete och grovfoder 2016, ordförande i den danska mælkeafgiftsfonden 2012, ordförande i danska Mejeriforeningen 2012

Johnnie Russell (1950) 

Ledamot sedan: 2012

Yrke: Mjölkbonde, auktoriserad revisor

Interna befattningar: Utbildnings- och utvecklingskommittén, Ersättningskommittén

Externa befattningar: Ordförande för ING Bank UK Pension Fund och två andra enheter

Marita Wolf (1959) 

Ledamot sedan: 2021

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande Ekokommittén Sverige

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjolk, nämndeman i Linköpings tingsrätt

KONCERNLEDNING



Från vänster till höger: David Boulanger, Simon Stevens, Torben Dahl Nyholm, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlsen, Ola Arvidsson, Hanne Søndergaard.

KONCERNLEDNING/FORTSÄTTNING

Vår koncernledning består av koncernchef, fyra funktionsexperter och cheferna för de kommersiella segmenten, Europe och International. Koncernledningen ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för utvecklingen av koncernstrategier.

David Boulanger (1970) 

CSO, Executive Vice President, Supply Chain

David började på Arla i oktober 2020. Han har 26 års erfarenhet av Supply Chain & Operations och har innehaft flera ledande befattningar inom livsmedelsbranschen, däribland Mars, Mondelez och Danone i olika geografiska områden. Innan han började på Arla som Chief Supply Chain Officer var han Senior Vice President Operations för Danones division Specialized Nutrition, verksam globalt inom områdena Early Life och Medical Nutrition. David har en ingenjörsexamen från Ecole Civil des Mines de Paris i Frankrike och en masterexamen i matematik.

Simon Stevens (1965) 

Executive Vice President, International

Simon började på Arla 2002 som försäljningsdirektör för Storbritannien innan han blev Senior Vice President för försäljning och marknadsföring, där han spelade en viktig roll i den viktiga omvandlingen av den brittiska verksamheten. 2016 flyttade Simon till den nyinrättade zonen Europe som Senior Vice President för Commercial Operations och 2020 flyttade han till Dubai för att leda MENA-verksamheten. Innan Arla arbetade Simon 14 år för Unilever i olika försäljnings- och marknadsföringscheferroller i Storbritannien, Nederländerna och Italien. Simon har en 1st class Bsc Hons-examen i Management Sciences från Loughborough University.

Simon är också:

- Styrelseledamot i Mengniu

Torben Dahl Nyholm (1981) 

Koncernfinansdirektör, Executive Vice President, Finance, Legal IT and strategy

Torben började på Arla 2012 efter att ha arbetat flera år inom M&A-konsultbranschen. Han började som Business Controller inom Corporate Finance, och har därefter haft ett antal viktiga projektlednings- och ledarroller inom finansorganisationen med fokus främst på samverkan mellan ekonomi och strategi, samt senast som chef för Performance Management. Torben har en M.Sc i Finance and International Business från Århus universitet.

Peder Tuborgh (1963) 

Koncernchef, medlem i direktionen, chef för Milk and Trading, ordförande för Arla Foods Ingredients

Peder har arbetat på Arla i 34 år, tidigare under MD Foods, och har haft olika ledande befattningar och chefsbefattningar, däribland marknadsdirektör, divisionschef och koncerndirektör. Peder har arbetat i Tyskland, Saudiarabien och Danmark under sin långa karriär på Arla. Peder har en masterexamen i ekonomi och företagsekonomi från universitetet i Odense.

Peder är också:

- Medlem i Global Dairy Platform

Peter Giørtz-Carlsen (1973) 

COO, Executive Vice President for Europe, medlem i direktionen

Peter började på Arla 2003 som Vice President för Corporate Strategy och har haft olika ledande befattningar i Arla, bland annat Executive Vice President för Consumer DK och UK, innan han blev Executive Vice President för Europe 2016. Han har en masterexamen i ekonomi från Århus BSS.

Peter är också:

- Styrelseledamot i AIM, European Brands Association
- Medlem av PIC (Policy and Issues Council) i Institute of Grocery Distribution (IGD) i Storbritannien
- Vice ordförande i styrelsen för European Dairy Association (EDA)
- Styrelseledamot i Toms-koncernen

Ola Arvidsson (1968) 

CHRO, Executive Vice President, HR

Ola började på Arla 2006 som personaldirektör och har varit HR-direktör för Arlakoncernen sedan 2007. Han kom till Arla från Unilever där han innehaft olika chefstjänster i Europa och Norden och där hans senaste tjänst var som VP HR. Före Unilever tjänstgjorde Ola som officer i ingenjörstrupperna inom försvarsmakten. Han har en masterexamen i HR från Lunds universitet.

Ola är också:

- Styrelseledamot i AP Pension
- Medlem i centralstyrelsen för Dansk Industri

Hanne Søndergaard (1965) 

CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication

Hanne har arbetat inom Arla i 33 år, först inom MD Foods, innan hon flyttade till Storbritannien där hon hade en ledande roll inom utvecklingen av Arlas brittiska verksamhet. Hon blev vice VD för Arla UK innan hon 2010 gick in i en global marknadsföringsroll som Senior Vice President för varumärken och kategorier. 2016 blev hon CMO och Executive Vice President och en del av Arlas koncernledning. I januari 2021 blev Hanne Executive Vice President för Agriculture, Sustainability and Communication. Hanne har en ekonomexamen från Aarhus BSS och Harvard Business School.

Hanne är också:

- Styrelseledamot i Arla Fonden, i Danmarks Tekniske Universitet och i Klimaskovfonden, som inrättats av det danska miljödepartementet

ARVODEN TILL LEDNINGEN

Arlas ersättningsriktlinjer för ledande befattningshavare är utformad för att uppmuntra till goda resultat och stödja värdeskapande. Riktlinjerna säkerställer anpassning av koncernens strategiska inriktning efter våra ägares intressen. Vi har en strukturerad syn på ersättning, och ser till att lönerna är jämlika vad gäller kön, nationalitet och ålder.

Ersättningsstyrning

Arlas ersättningspraxis regleras av ersättningspolicy, som fastställs av styrelsen (BoD) och granskas regelbundet. Styrelsen följer Ersättningskommitténs (RemCo) rekommendationer. Kommittén består av sex styrelseledamöter, inklusive ordföranden, och arbetar som en förberedande kommitté för styrelsen samt för representantskapet, med särskilt fokus på styrelsen, representantskapet och direktionen. Ersättningskommittén ansvarar också för att ersättningsvägledningen, ersättningspraxis och incitamentsprogram stödjer Arla Foods ambassstrategi och skapar värde för ägarna genom att göra det möjligt för Arla att locka och behålla de bäst kvalificerade förtroendevalda, ledningen, cheferna och nyckelmedarbetarna. Ersättningskommittén sammanträder fyra gånger om året.

Vår ersättningspraxis

Ersättningspaketet utformas för att locka och behålla de bästa ledarna, men även för att driva fram starka resultat på kort och lång sikt. I linje med skandinavisk praxis är huvuddelen av ersättningen fast. De senaste åren har dock den rörliga delen ökat för att säkerställa att den totala ersättningen också baseras på att Arlas kort- och

långsiktiga finansiella mål uppfylls. Alla chefer och medlemmar av den högsta ledningen är anställda på villkor som följer internationell standard, inklusive adekvata konkurrensklausuler, samt sekretess- och lojalitetsbegränsningar.

Våra resultatåtgärder

Styrelse (BoD)

Ersättningen till styrelsen består av ett fast arvode och är inte grundad på stimulansåtgärder. Vi tror att detta säkerställer att styrelsen främst fokuserar på kooperativets långsiktiga intressen. Utöver ett dagtraktamente lämnas ingen ytterligare ersättning för deltagande i möten eller kommittéuppdrag. Styrelsens ersättning bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Den senaste justeringen skedde 2019. För mer detaljer om specifika belopp, se sidan 113.

Direktionen och koncernledningen (EMT)

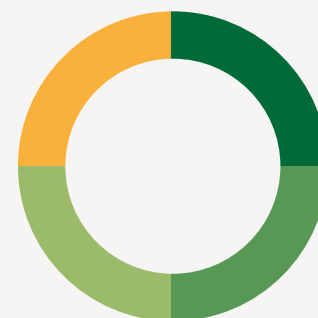
Ersättningsdelarna och modellerna för direktionen och koncernledningen (tillsammans: ledningen) är identiska. Styrelsen bedömer ersättningen till direktionen årligen, baserat på rekommendationer från Ersättningskommittén. Ersättningen till koncernledningen fastställs av koncernchefen. För mer detaljer om specifika belopp, se sidan 113.

Ersättningspaketet till ledningen baseras på externa jämförelser mot europeiska och internationella FMCG-företag, vilket ger en konkurrenskraftig och hållbar mix av fast och rörlig ersättning. Pensionsavsättning och icke-monetära förmåner, t.ex. tjänstebil, telefon osv., ingår också i paketet.

Nivåerna på den fasta ersättningen anges baserat på individernas erfarenhet, bidrag och funktion, medan den rörliga ersättningen speglar prestation

gentemot årliga affärsplaner. Den rörliga delen består av en årlig kortsiktig incitamentsplan (STI) och en långsiktig incitamentsplan (LTI) som löper på tre år. STI består av samma element för alla ledande befattningshavare. Huvudkomponenterna i LTI är varumärkestillväxt och koncernens resultat jämfört med en jämförelsegrupp (se diagram).

KORTSIKTIGA KOMPONENTER*



■ Calcium/Fund our Future ■ Ledning
■ Resultat ■ Varumärkestillväxt

LÅNGSIKTIGA KOMPONENTER*



■ Resultat jämfört med jämförelsegrupp
■ Varumärkestillväxt

* Relationen mellan de delar som visas här är bara avsedd som illustration, eftersom de olika delarnas vikt skiljer sig mellan ledamöterna i koncernledningen.

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Inom Arla anser vi att mångfald och inkludering är absolut nödvändigt för våra medarbetares välbefinnande och verksamhetens framgång, eftersom vi vet att en mångsidig och inkluderande personalstyrka genererar innovation, större engagemang och bättre resultat. Vår definition av mångfald är bred, eftersom vi tittar på såväl kön som nationalitet och ålder, men även etnicitet, olika sätt att tänka och inkludering.

Vår strategi

För att säkra en starkare ledarskapspipeline och förbättra möjligheterna för alla att avancera siktar vi på att bygga inkluderande team med stor mångfald. Alla kollegor, oavsett bakgrund, kultur, religion, kön osv. ska känna att de kan vara sig själva på jobbet och ha en röst inom Arla. Under 2022 kommer vi att lansera vår nya strategi för mångfald och inkludering som stödjer vår koncernstrategi, Future26. Vår strategi kommer att utveckla vår reviderade ambition mot 2026, innehåller nya globala mål och beskriver hur vi ska arbeta med och nå dem.

Medarbetarutveckling

Vi kommer att bygga vidare på våra erbjudanden med riktade utbildningsprogram till seniora chefer, personalchefer och alla kollegor vad gäller medvetenhet om mångfald och inkludering, omedvetna fördomar och liknande för att fortsätta bygga och upprätthålla en inkluderande kultur.

Rekrytering

Anställande chefer och Talent Acquisition Partners måste följa de system, strukturer och processer som definieras i vår globala rekryteringspolicy för att välja ut den bästa kandidaten baserat på meriter. Vi ställer krav på att alla chefer ska rekryteras

från ett urval med stor mångfald. För att stödja en rättvis och opartisk anställningsprocess finns talangpartnererna där för att säkerställa efterlevnad av rekryteringsprocessen och -policy.

Rättvis lön

Vi strävar efter att erbjuda en rättvis och konkurrenskraftig ersättning på marknadsnivå och i linje med lokal lagstiftning, och har ett strukturerat förhållningssätt till ersättning som säkerställer att lönerna är opartiska i förhållande till kön, ålder, senioritet, tjänstgöringstid eller nationalitet.

Talanghanteringsprogram

Våra talanger identifieras, används och utvecklas utifrån tydliga och inkluderande definitioner. Vi strävar aktivt efter att säkerställa en hälsosam mångfald i vår talangidentifiering när vi väljer kandidater för att skapa en mångsidig talangpipeline för Arlas långsiktiga resultat.

Bygga och stödja vår interna D&I-gemenskap

Under 2017 inrättade vi en global gemenskap som vi kallade "the Diversity and Inclusion Network" som godkännts och stöds av högsta ledningen. Denna gemenskap erbjuder ett brett spektrum av aktiviteter, inklusive diskussionspaneler med externa talare, ett internt diskussionsforum och intervjuer

med interna förebilder. Under 2021 aktiverade vi nätverket igen och kommer att fortsätta stödja och utöka nätverket under 2022 och framöver.

Övervakning

Vi har gjort ett åtagande om att regelbundet rapportera om våra framsteg mot våra långsiktiga ambitioner och mål för mångfald och inkludering till koncernledningen, men även externt.

”Alla medarbetare, oavsett bakgrund, ska känna att de kan vara sig själva på jobbet och ha en röst inom Arla.”



MÅNGFALD OCH INKLUDERING/FORTSÄTTNING

Som en del av vårt engagemang för att påskynda utvecklingen vad gäller mångfald och inkludering publicerar vi demografiska uppgifter för vår arbetskraft efter kön, ålder och nationalitet på årsbasis. Transparens är avgörande för att uppnå vårt mål att bli ett inkluderande och mångsidigt företag. Samtidigt som vi har gjort goda framsteg i denna riktning vet vi att det finns mer arbete att göra.

Könsfördelning*



Män

73 %

2020: 73 %

Kvinnor

27 %

2020: 27 %

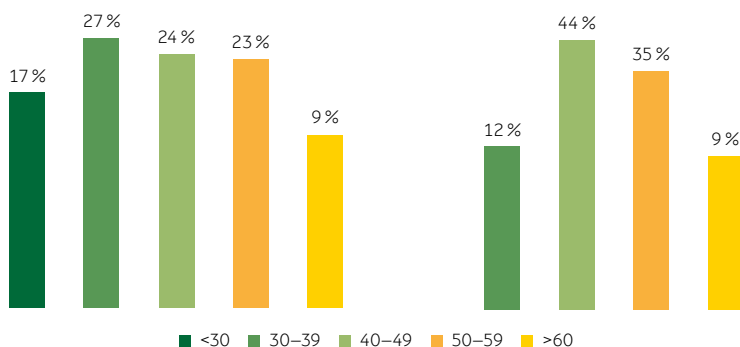
*Detta är könsfördelningen i den totala arbetsstyrkan. Könsfördelning bland arbetare: kvinnor: 18 %; män: 82 %, och tjänstemän: kvinnor: 41 %; män: 59 %.

Könsfördelning i ledningen

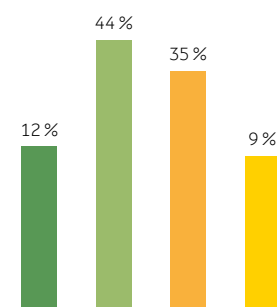
	Män		Kvinnor	
	2021	2020	2021	2020
Koncernledning	86 %	86 %	14 %	14 %
Styrelse**	80 %	80 %	20 %	20 %
Repr.	86 %	84 %	14 %	16 %
Chefsnivå och högre	73 %	74 %	27 %	26 %

**Andel av alla ledamöter i styrelsen (20), inklusive medarbetarrepresentanter och externa rådgivare. Könsfördelningen bland de ledamöter som valdes av representantskapet är 13 % kvinnor, 87 % män.

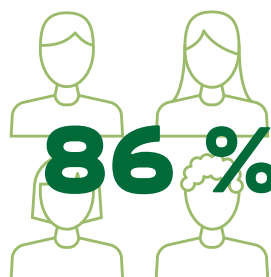
Åldersfördelning



Åldersfördelning på chefsnivå och högre



Mångfald i team, ålder*

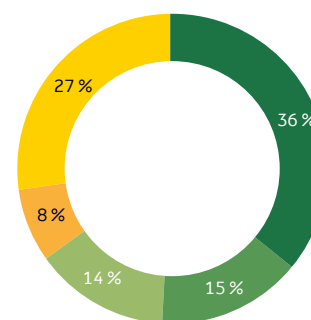


*Procentandel av team som har medlemmar från minst två ålderskategorier.

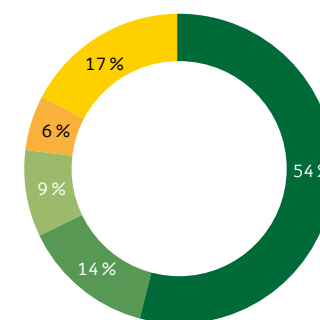
Totalt antal nationaliteter

118


Uppdelat på nationalitet



Nationalitetsfördelning på chefsnivå och högre



Mångfald i team, nationalitet*

34 %

Nationaliteter i EMT



*Procentandel av team som har medlemmar från minst två nationaliteter.



Riskhantering

Risköversikt

Vårt arbete med kontroller och regelefterlevnad

Ansvarsfull skattehantering

RISK OCH EFTERLEVNAD

RISKHANTERING

Som ett kooperativ med ägande över landsgränser och global verksamhet står Arla inför flera risker och osäkerheter som kan hota vår förmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare och leva upp till ambitionerna i vår nya strategi, Future 26. Att navigera sig fram under 2021 med ökad efterfrågan från konsumenter på hållbart producerade mejeriprodukter samt väntade klimatrelaterade regelverk och krav är exempel på varför en stark hantering av risk och efterlevnad är viktigt.

Riskhantering

Arlas hantering av risk och efterlevnad syftar till att effektivt identifiera, bedöma och minska risker och osäkerheter, reducera negativa interna och externa effekter, fånga upp affärsmöjligheter för att maximera värdeskapandet och säkerställa ett ansvarsfullt företagande. Vårt fokus ligger på externa risker som kan hota förverkligandet av vår strategi, och vi hanterar även de kortsiktiga risker som är en del av företagets affärsprocesser.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att övervaka risk och upprätthålla robust risk- och efterlevnadshantering samt ett internt kontrollsystem. Styrelsen inser vikten av att identifiera och aktivt övervaka de mest ihållande riskerna samt långsiktiga trender och utmaningar som koncernen står inför.

De mest betydande riskerna granskas och bedöms regelbundet av ledningsgruppen och styrelsen, som också ansvarar för att granska effektiviteten i risk- och efterlevnadshantering samt de interna kontrollprocesserna under hela året. I allmänhet övervakas och diskuteras våra risk- och efterlevnadsaktiviteter kvartalsvis av ledningsgruppen och årligen av styrelsen. Under 2021 diskuterade styrelsen, som ett led i strategiutvecklingen för Future26, möjligheter och risker i samband med förändrat konsumentbeteende, effekter av EU:s miljö- och klimatförordningar och den omvälvande förändringstakt som möjliggörs av teknik, som e-handel.

Riskidentifiering

Vi identifierar risker genom flera metoder. Dessa är övervakning av lagförändringar, undersökningar efter rapporter om påstådda överträdelser, efterlevnadsutbildning, interna efterlevnadsgranskningar och kartläggning av processrisker samt due diligence-granskningar inom CSR.

Viktiga förändringar i Arlas riskposition 2021

- De stora globala trenderna från 2020 fortsatte till stor del, med ökad osäkerhet kring den ekonomiska situationen.
- Konsumenttrendernas snabba förändringstakt ökade ytterligare på grund av covid-19. Vi svarade på den utmaningen i vår nya strategi, Future 26, genom att definiera hur vi ska bygga våra tillväxtplattformar.
- Sannolikheten för att EU inför strängare miljöförordningar har ökat. Denna risk behandlas också som en del av vår nya strategi, Future26, integrerad i pelaren "Lead sustainable dairy".
- Risken för cyberbrott ökade under 2021 och stod därför högt upp på Arlas agenda.

 Läs mer om Future26 på sidan 11.

TYPER AV RISK

Vi särskiljer riskerna utifrån deras potentiella påverkan. Effekten anger nivån av förlust i termer av pengar eller anseende. I den här rapporten fokuserar vi på kritiska och stora risker. I vår interna riskhantering spårar och minskar vi även risker som ligger under dessa väsentlighetsnivåer.

Stor: Långsiktig försämring av marknadsposition och/eller nationell medierapportering som resulterar i skada på varumärke/image och/eller en förlust på 10–50 miljoner EUR.

Kritisk: Permanent minskning av varumärkesvärde och/eller omfattande internationell medierapportering som skadar Arlas image och/eller leder till en förlust på över 50 miljoner EUR.

RISKÖVERSIKT – KRITISKA RISKER



Konsumenttrender

Påverkan

Ständigt föränderliga konsumentpreferenser är en självklarhet i FMCG-branschen, men den snabba takten och volatiliteten hos dessa trender kan påverka vår försäljning avsevärt. För närvarande påverkas verksamheten av två stora trender: konsumenterna efterfrågar mer hållbara produkter och de köper sina livsmedel på nätet i allt större utsträckning.

Reduceringsåtgärder

Vi följer kontinuerligt konsumenttrender från köpvanor till smakpreferenser och tillgodoser dem när så är möjligt. Som ett led i vår nya Future26-strategi utvecklar vi mer hållbara förpackningar och produkter och arbetar för att avsevärt minska vårt matsvinn. För att dra nytta av den växande kanalen för dagligvaruhandel på nätet fortsatte vi under 2021 att bygga vidare på våra partnerskap inom hela livsmedelskanalen och investerade i människor och teknik.



Klimatrelaterade regelverk

Påverkan

Som lantbruksföretag påverkas Arla av klimatet ur flera olika perspektiv. Förändrade vädermönster och framtida förordningar och policyer för att minska klimatförändringen kan både ha en betydande inverkan på våra mjölkvolymerna och/eller på vår lönsamhet. Inte minst EU:s ambitioner vad gäller klimatet och strategin från jord till bord kan definiera krav på utsläppsminskningar som vi bara kan uppfylla genom att minska volymerna eller påföra betydande kostnader på verksamheten eller våra ägare.

Reduceringsåtgärder

Vi följer implementeringen av EU:s klimat- och jord till bord-strategier noga och bidrar med insikter för konstruktivt beslutsfattande. I väntan på framtida regelverk om utsläppsminskningar introducerade vår nya strategi, Future26, ambitiösa klimatmål för att avsevärt minska vårt koldioxidavtryck i hela vår värdekedja. För att uppnå dessa mål har vi ett nära samarbete med våra ägare, som 2021 fick detaljerade handlingsplaner för utsläppsminskning, baserat på deras nuvarande resultat mätt genom vårt klimatberäkningsprogram.



Informationssäkerhet och cyberattacker

Påverkan

Vi ser en växande trend inom skadliga programvaror riktade mot tillverkningsföretag och även en kraftig ökning av attacker mot våra affärspartners, vilket gör att risken för en omfattande cyberattack är fortsatt hög. En sådan attack kan potentiellt skada vår förmåga att tillverka, leverera och sälja våra produkter om kritiska stödsystem angrips.

Reduceringsåtgärder

Under 2021 fortsatte vi att stärka våra processer för att minska sårbarheter i IT-säkerheten och använde ett brett ramverk av integrerade verktyg, vilket gav oss förbättrad kapacitet att snabbt identifiera och reagera på hot. Vi såg också avsevärt förbättrat medarbetarbeteende i simuleringar och utbildningar för medvetenhet om cybersäkerhet.

RISKÖVERSIKT – STÖRRE RISKER



Global politisk och ekonomisk volatilitet

Påverkan

Under de senaste åren har det rått betydande instabilitet i det globala ekonomiska och politiska landskapet, då covid-19 avsevärt ökat den allmänna volatiliteten. Som ett globalt företag är Arla exponerat för dessa trender och händelser eftersom de påverkar efterfrågan på mejeriprodukter, internationella handelsrelationer och rörligheten för varor och tjänster samt får allvarliga effekter på valutakurser och råvarupriser. Under 2021 förvärrades de ekonomiska effekterna av den osäkerhet som förstärktes av covid-19, samtidigt som den höga inflationen, som delvis är orsakad av den snabba ekonomiska återhämtningen, utmanade våra marginaler och satte press på våra ägare. Arbetskraftsbrist och andra störningar i produktionskedjan och variationerna i efterfrågan mellan detaljhandeln och produktionskedjan innebar också utmaningar för Arla under året. Denna turbulens kommer sannolikt att fortsätta även under 2022.

Reduceringsåtgärder

Med Arlas breda internationella närvaro och agila produktionskedja har vi förutsättningar att hantera den globala politiska och ekonomiska volatiliteten. För att hantera framför allt effekterna av covid-19 arbetade en särskild krishanteringsgrupp med olika planeringsscenarier under hela 2021. Detta gjorde det också möjligt för oss att snabbt anpassa oss när inflationen slog till. Ur ett produktionskedjeperspektiv var en korrekt prognos avgörande. När det gäller energi- och vattenförsörjning och ingredienser är säkringsprinciper en del av planeringen för att ta hänsyn till inflationen.



Kvalitets-, hälso- och säkerhetsrisker

Påverkan

Vi har en komplex och lång värdekedja med tusentals anställda som producerar ett stort utbud av produkter. Att se till att våra produkter är säkra att konsumera och är korrekt märkta samt att se till att våra anställda är trygga och friska är nyckeln till Arlas framgång. Viktiga produktkvalitets- och/eller livsmedelssäkerhetsfrågor kan leda till förlust av varumärkesrenommé och minskat förtroende för våra produkter. Dessutom kan en försämring av våra produkter leda till ekonomiska förluster. Under de senaste två åren har pandemin utgjort en risk för våra anställdas hälsa och ökad frånvaro på grund av sjukdom/kraven på att sitta i karantän utmanade vår förmåga att leverera produkter.

Reduceringsåtgärder

Livsmedelssäkerhet och efterlevnad av hälso- och säkerhetslagstiftning är högsta prioritet i vår produktionskedja och affärsverksamhet. Vi förbättrar ständigt våra program för kvalitet och livsmedelssäkerhet, som styrs från en central QEHS-avdelning. Under 2021 fokuserade vi på ytterligare implementering av Arlas QEHS-manual och Arlas obligatoriska standarder för livsmedelssäkerhet, samt att erhålla certifiering av livsmedelssäkerhet från en tredje part. När det gäller covid-19 genomförde vi riskbedömningar på alla kontor och produktionsanläggningar och tillämpade adekvata åtgärder, inklusive social distansering, ökad städfrekvens, möjlighet att arbeta hemifrån, begränsningar för resor osv., för att undvika spridning av viruset.

VÅRT ARBETE MED KONTROLLER OCH REGELEFTERLEVNAD

För Arla är det en viktig affärsprioritet att följa lagar och regler och förhindra bedrägerier. Vi ska agera med integritet, respekt och transparens enligt principerna i vår uppförandekod. Vi vet att vårt anseende och vår framgång bygger på våra medarbetares agerande och därför tar vi överträdelser av uppförandekoden på största allvar.



Policyramverk

Vi arbetar kontinuerligt med att förbättra våra företagspolicyer så att de återspeglar den lokala lagstiftningen och våra värderingar och åtaganden så som de anges i vår uppförandekod. Våra policyer styr medarbetarnas allmänna agerande inom nyckelområden för ansvarsfullt företagande, vägleder oss så att vi agerar ansvarsfullt och med integritet, och styr vårt sätt att arbeta som ett enhetligt och effektivt Arla.

2021 publicerade vi vår klagomålpolicy, som en integrerad del av vårt nya visselblåsarsystem. Systemet uppdaterades och förenklades för att följa det nya EU-direktivet om skydd för personer som rapporterar överträdelser av unionsrätten. Problem kan nu tas upp genom att rapportera till relevanta chefer eller genom visselblåsarsystemet, där vi erbjuder anonym rapportering genom att tillämpa strikta principer om sekretess och se till att inga vedergällningsåtgärder vidtas mot den person som rapporterar överträdelsen.

För att följa de nya danska reglerna för bolagsrapportering har vi också utvecklat vår dataetikpolicy, med hjälp av flera olika intressenter från hela verksamheten. Policyn syftar till att

fastställa en hög standard för dataetik som Arla har som mål att följa och att betona vårt engagemang för en ansvarsfull användning av data. Enligt policyn tillämpar vi, när vi beslutar oss för att använda data i vår verksamhet, de vägledande principerna för dataetik med fokus på: (a) Mänsklig värdighet (b) Ansvar (c) Jämlikhet och rättvisa och (d) Progressivitet. Policyn kommer att publiceras under 2022 i anslutning till en informationskampanj och utbildning av relevanta medarbetare.



Interna kontroller

Vi upprätthåller ett sammanhängande system för interna kontroller, vars effektivitet och lämplighet regelbundet utvärderas.

Under 2021 gick vi vidare med vårt interna kontrollramverk och övervakning av våra rutiner för att undvika vårdslöshet och fel i våra affärsprocesser.

Under 2022 kommer vi att bygga ut vår kontrollmiljö och rapportering med klimatrelaterade finansiella rapporter i linje med vårt strategiska fokus på hållbarhet och nya externa rapporteringskrav.



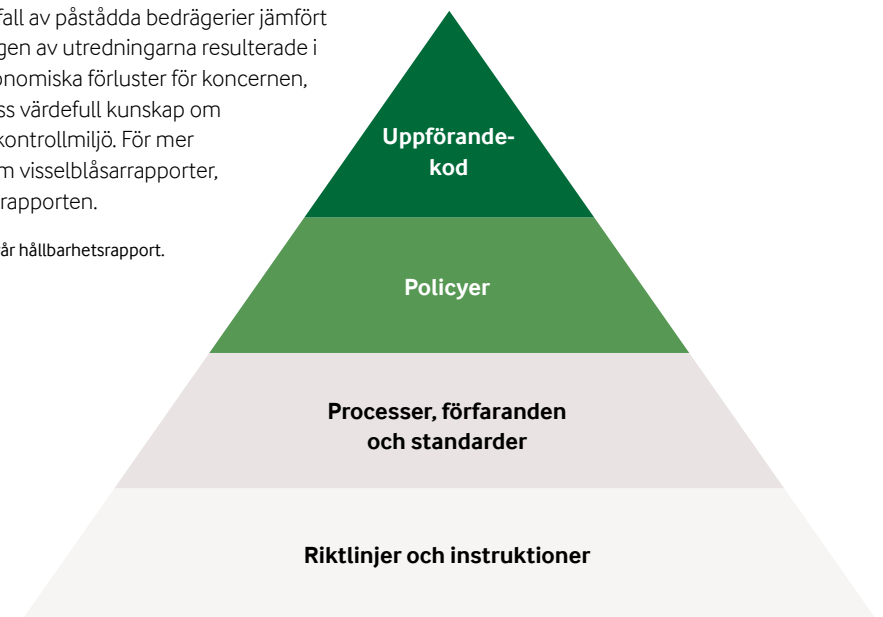
Undersökningar

Öppenhet och tillit ingår i våra kärnvärden och finns införlivade i uppförandekoden. Om våra medarbetare eller intressenter upplever att det skett en överträdelse av vår uppförandekod uppmuntrar vi dem att rapportera detta.

Under 2021 såg vi en obetydlig ökning av antalet rapporterade fall av påstådda bedrägerier jämfört med 2020. Ingen av utredningarna resulterade i väsentliga ekonomiska förluster för koncernen, men de gav oss värdefull kunskap om status för vår kontrollmiljö. För mer information om visselblåsarrapporter, se hållbarhetsrapporten.



Läs mer i vår hållbarhetsrapport.



Vår uppförandekod, Code of Conduct, finns på vår webbplats.

ANSVARFULL OCH TRANSPARENT SKATTEPRAXIS

Inom Arla är vi införstådda med att skatt är avgörande för den ekonomiska och sociala utvecklingen. I enlighet med vår uppförandekod och Good Growth-identitet har vi gjort ett åtagande om att betala lagstadgad skatt och redovisa vår skattepraxis öppet.

Att ha ett ansvarsfullt och öppet förhållningssätt till skatter stödjer strategin att få vårt företag att växa på en solid grund och ligger i linje med vårt åtagande när det gäller FN:s globala mål för hållbar utveckling. Den skatt vi betalar in bidrar direkt och indirekt till de flesta av målen för hållbar utveckling, men i synnerhet till mål 16 – Bygg effektiva, tillförlitliga och transparenta institutioner.

Vi ska betala skatt i de länder där vi är verksamma och genererar värde samt se till att kraven på skatterapportering och skattemöjligheter är uppfyllda. Vi strävar efter en öppen dialog med skattemyndigheterna och allmänheten runt om i världen, när det gäller vårt företag och vår skatterapportering

Våra viktigaste skatteprinciper

Vår syn på skatter överensstämmer med Arlas globala uppförandekod och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen:

- Arla har som mål att rapportera de korrekta skattebeloppen i enlighet med de skapade värdena
- Arla har åtagit sig att betala alla aktuella skatter och se till att följa alla lagstadgade krav i alla jurisdiktioner där verksamheten bedrivs
- Arla använder inte skatteparadis för att minska koncernens skattskyldighet

- Arla inrättar inte skattestrukturer som saknar kommersiell substans och som inte överensstämmer med lagens mening i syfte att undvika skatter
- Arla är transparent när det gäller företagets skatter och skattemässiga ställning.
- Upplysningar lämnas i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar och redovisningsstandarder som International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Arla bygger upp goda relationer med skattemyndigheter och tror att öppenhet, samarbete och en proaktiv attityd minimerar förekomsten och omfattningen av skattetvister

Vår globala skattefunktion är organiserad så att vi säkerställer att vi har rätt policyer, människor, skattekontroller och förfaranden för att följa skatteprinciperna och säkerställa en stark och transparent skattehantering.

Kooperativ skatt och bolagsskatt

Som ett kooperativt företag är Arlas ägare också våra leverantörer, och resultatet samlas inte i företaget utan går tillbaka till ägarna i form av högsta möjliga mjölkpris. Arla Foods ambas är baserat i Danmark och styrs av de danska skattereglerna för kooperativ, vilket innebär att kooperativet betalar inkomstskatt i Danmark baserat på värdet av det egna kapitalet.

Arla driver flera dotterbolag globalt. Våra dotterbolag är i första hand aktiebolag eller onoterade aktiebolag som omfattas av den allmänna bolagsskatten.

Transaktioner mellan Arla-bolag fastställs och dokumenteras i enlighet med OECD:s riktlinjer för internprissättning för att säkerställa att vi verkar på marknadsmässiga villkor.

Värdegenerering

Under 2021 genererade Arla ett totalt värde på cirka 5,6 miljarder EUR* från den levererade mjölken. Mjolk från våra ägare genererade 5,0 miljarder EUR i mjölkbetalningar, medan andra bönder fick mjölkbetalningar på 461 miljoner EUR, vilket innebär att 125 miljoner EUR stannade kvar i Arla. Som en följd av detta betalas huvuddelen av skatterna på gårdsnivå enligt lokala skatteregler.

Dessutom förs det värde som genereras genom vår verksamhet vidare in i samhällen via olika typer av skattebetalningar, av både direkta och indirekta skatter, som antingen bärs eller tas upp av Arla-koncernen

Vår ambition är att kontinuerligt öka öppenheten och redovisa uppgifter om våra totala skattebidrag i de länder och samhällen där vi är verksamma och därigenom implementera EU-direktivet om offentlig rapportering land för land senast 2024.





Primära finansiella rapporter

Noter

Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

De oberoende revisorernas berättelse

KONCERN- REDOVISNING



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PRIMÄRA FINANSIELLA RAPPORTER

65	Resultaträkning
65	Totalresultat
66	Resultatdisposition
67	Balansräkning
68	Eget kapital
71	Kassaflödesanalys

NOTER

73	Introduktion till noterna
74	Omsättning och kostnader
74	1.1 Omsättning
76	1.2 Rörelsekostnader
78	1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader
79	1.4 Nyckeltal
80	Nettorörelsekapital
80	2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och kortfristiga skulder
83	Sysselsatt kapital
83	3.1 Immateriella tillgångar och goodwill
86	3.2 Materiella anläggningstillgångar
89	3.3 Intresseföretag och joint ventures

91	Finansiering
91	4.1 Finansiella risker
98	4.2 Finansiella poster
99	4.3 Räntebärande nettoskuld
104	4.4 Derivat
105	4.5 Finansiella instrument
106	4.6 Sälj- och återköpsarrangemang
107	4.7 Pensionsskulder
111	Övriga områden
111	5.1 Skatt
112	5.2 Avsättningar
112	5.3 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
113	5.4 Ledningens arvoden och transaktioner
113	5.5 Kontraktuella skyldigheter och eventalförpliktelser
113	5.6 Händelser efter balansdagen
114	5.7 Allmänna redovisningsprinciper
115	5.8 Koncernöversikt

RAPPORTER

117	Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen
118	De oberoende revisorernas berättelse



RESULTATRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2021	2020	Utveckling, %
Omsättning	1.1	11 202	10 644	5
Produktionskostnader	1.2	-8 822	-8 301	6
Bruttoresultat		2 380	2 343	2
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 573	-1 483	6
Administrativa kostnader	1.2	-427	-439	-3
Övriga rörelseintäkter	1.3	110	61	80
Övriga rörelsekostnader	1.3	-75	-52	44
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.3	53	28	89
EBIT (resultat före räntor och skatt)		468	458	2
<i>Specifikation:</i>				
EBITDA		948	909	4
Av- och nedskrivningar	1.2	-480	-451	6
EBIT (resultat före räntor och skatt)		468	458	2
Finansiella intäkter	4.2	14	7	100
Finansiella kostnader	4.2	-75	-79	-5
Resultat före skatt		407	386	5
Skatt	5.1	-61	-34	79
Årets resultat		346	352	-2
Fördelat enligt följande:				
Ägare till Arla Foods ambas		332	345	-4
Minoritetsintressen		14	7	100
Summa		346	352	-2

TOTALRESULTAT

(miljoner EUR)	Not	2021	2020
Årets resultat		346	352
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	-3	5
Skatt på omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner		10	4
Poster som sedan kan omklassificeras till resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument	4.4	39	41
Verkligt värde-justeringar av vissa finansiella tillgångar		-1	-3
Valutakursjusteringar		127	-84
Skatt på poster som ska redovisas över resultaträkningen:		-1	-
Övrigt totalresultat efter skatt		171	-37
Summa totalresultat		517	315
Fördelat enligt följande:			
Ägare till Arla Foods ambas		503	308
Minoritetsintressen		14	7
Summa		517	315

BALANSRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2021	2020	Utveckling, %
Tillgångar				
Anläggningstillgångar				
Immateriella tillgångar och goodwill	3.1	946	931	2
Materiella anläggningstillgångar och ROU-tillgångar	3.2	3 072	2 915	5
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	3.3	530	470	13
Uppskjuten skatt	5.1	21	29	-28
Pensionstillgångar	4.7	69	40	73
Övriga anläggningstillgångar		30	28	7
Summa anläggningstillgångar		4 668	4 413	6
Kortfristiga tillgångar				
Varulager	2.1	1 248	1 080	16
Kundfordringar	2.1	1 007	811	24
Derivat	4.5	74	57	30
Övriga fordringar	2.1	285	424	-33
Värdepapper	4.5	434	420	3
Likvida medel		97	126	-23
Summa kortfristiga tillgångar		3 145	2 918	8
Summa tillgångar		7 813	7 331	7

(miljoner EUR)	Not	2021	2020	Utveckling, %
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		2 062	1 968	5
Individuellt kapital		542	513	6
Övriga eget kapitalkonton		46	-118	-139
Föreslagen efterlikvid till ägare		207	223	-7
Eget kapital hänförligt till Arla Foods ambas ägare		2 857	2 586	10
Minoritetsintressen		53	53	0
Summa eget kapital		2 910	2 639	10
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsskulder	4.7	245	247	-1
Avsättningar	3.4	24	21	14
Uppskjuten skatt	5.1	64	64	0
Lån	4.3	2 113	1 964	8
Summa långfristiga skulder		2 446	2 296	7
Kortfristiga skulder				
Lån	4.3	628	695	-10
Leverantörsskulder och övriga skulder	5.2	1 445	1 212	19
Avsättningar	5.2	18	25	-28
Derivat	4.5	86	66	30
Övriga kortfristiga skulder		280	398	-30
Summa kortfristiga skulder		2 457	2 396	3
Summa skulder		4 903	4 692	4
Summa eget kapital och skulder		7 813	7 331	7

EGET KAPITAL

(miljoner EUR)

	Kollektivt kapital		Individuellt kapital				Övriga eget kapitalkonton					
	Kapitalkonto	Reserv för särskilda poster	Individuellt insatskapital	Leveransbaserade ägarbevis	Individuellt tillskottskapital	Efterlikvid	Reserv för värdejustering av säkringsinstrument	Reserv för verkligt värde via övrigt totalresultat	Reserv för valutakursjusteringar	Summa, exklusive innehav utan bestämmande inflytande	Minoritetsintressen	Summa eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande
Eget kapital den 1 januari 2021	878	1 090	302	65	146	223	-53	9	-74	2 586	53	2 639
Efterlikvid	-	-	-	-	-	203	-	-	-	203	-	203
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Reserv för särskilda poster	-	83	-	-	-	-	-	-	-	83	-	83
Individuellt insatskapital	-	-	42	-	-	-	-	-	-	42	-	42
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Årets resultat	-	83	42	-	-	207	-	-	-	332	14	346
Övrigt totalresultat	7	-	-	-	-	-	39	-1	126	171	-	171
Summa totalresultat	7	83	42	-	-	207	39	-1	126	503	14	517
Transaktioner med ägare	1	-	-11	-4	-4	-	-	-	-	-18	-	-18
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Efterlikvid till ägare avseende 2020	-	-	-	-	-	-227	-	-	-	-227	-	-227
Valutakursjusteringar	3	-	1	-	5	4	-	-	-	13	-8	5
Summa transaktioner med ägare	4	-	-10	-4	1	-223	-	-	-	-232	-14	-246
Eget kapital den 31 december 2021	889	1 173	334	61	147	207	-14	8	52	2 857	53	2 910
Eget kapital den 1 januari 2020	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494
Efterlikvid	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Reserv för särskilda poster	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Individuellt insatskapital	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Årets resultat	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Övrigt totalresultat	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Summa totalresultat	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Transaktioner med ägare	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Efterlikvid till ägare avseende 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Valutakursjusteringar	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Summa transaktioner med ägare	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Eget kapital den 31 december 2020	878	1 090	302	65	146	223	-53	9	-74	2 586	53	2 639

EGET KAPITAL FORTSÄTTNING

Förklaring av eget kapital

Eget kapitalkonton regleras i stadgarna och kan delas in i tre huvudkategorier: kollektivt kapital, individuellt kapital och övriga eget kapitalkonton. En detaljerad beskrivning av varje konto finns nedan.

Kollektivt kapital

Kollektivt kapital allokteras inte till enskilda medlemmar och består av kapitalkontot samt reserven för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital genom att icke-förminskningssklausulen, som beskrivs på sidan 70, säkerställer att kontot inte kan användas för betalning till ägarna. Reserven för särskilda ändamål är ett konto som under extraordinära omständigheter kan användas för att kompensera ägarna för förluster eller försämringar som påverkar det resultat som ska fördelas. Belopp som överförs från den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet bokförs på detta konto.

Individuellt kapital

Individuellt kapital är kapital som tilldelas varje ägare utifrån deras levererade mjölkvolym. Individuellt insatskapital består av individuellt insatskapital, leveransbaserade ägarbevis och individuellt tillskotts-kapital. Belopp som registreras på dessa konton betalas, efter godkännande av representantskapet, ut om ägaren lämnar kooperativet. Belopp som fördelas till individuellt insatskapital som en del av den årliga resultatdispositionen är räntebärande. Som individuellt kapital betraktas även kontot för föreslagen efterlikvid, som betalas ut efter fastställande av årsredovisningen.

Övriga eget kapitalkonton

Övriga eget kapitalkonton inkluderar konton som följer av IFRS. Dessa inkluderar reserver för värdejustering av säkringsinstrument, reserven för verkligt värdejusteringar av vissa finansiella tillgångar och reserven för valutakursjusteringar.

Innehav utan bestämmande inflytande

Innehav utan bestämmande inflytande utgör den andel av koncernens eget kapital som är hänförligt till innehavare utan bestämmande inflytande i koncernföretag.



ANDEL AV EGET KAPITAL 37 PROCENT

Under 2021 ökade det egna kapitalet med 271 miljoner EUR jämfört med förra året och uppgick till totalt 2 910 miljoner EUR per den 31 december 2021.

Transaktioner med ägare

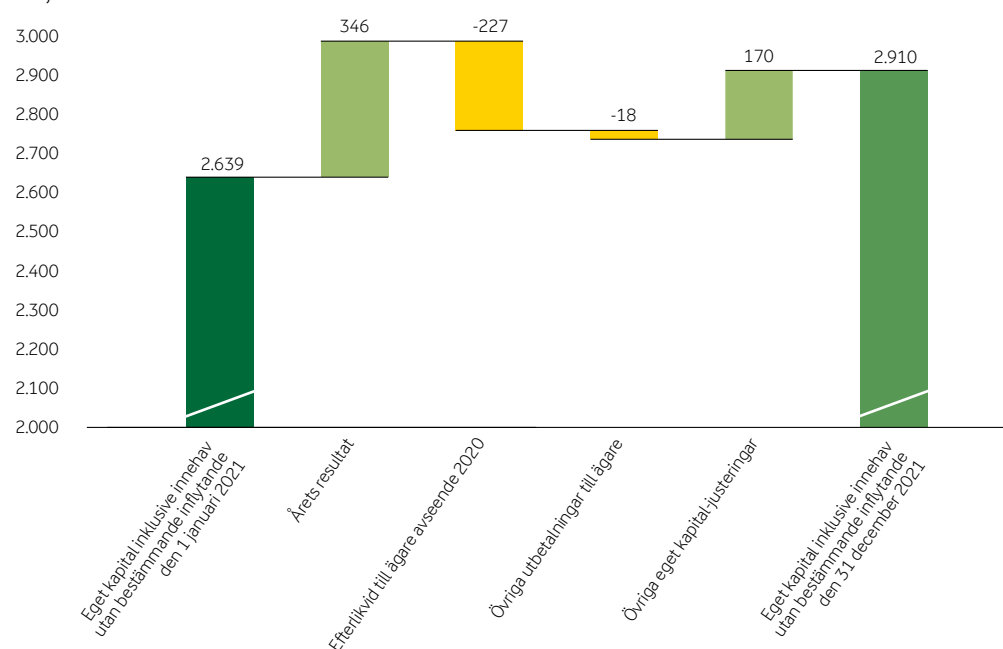
En extra efterlikvid för 2020, som uppgick till 227 miljoner EUR, betalades ut i mars 2021. Dessutom betalades 20 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet, medan 2 miljoner EUR betalades in. Styrelsen föreslog att 207 miljoner EUR ska delas ut i mars 2022 som efterlikvid, inklusive ränta på individuella kapitalinstrument för 2021. Dessutom förväntas 21 miljoner EUR betalas ut under 2022 till ägare som lämnar kooperativet till följd av att de lämnar verksamheten eller går i pension.

Övriga aktiejusteringar

Övriga eget kapital-justeringar på 170 miljoner EUR avsåg övrigt totalresultat på 171 miljoner EUR, transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande på -6 miljoner EUR och valutakursjusteringar på 5 miljoner EUR. Övrigt totalresultat innefattade intäkter och kostnader samt vinster och förluster som undantas från resultaträkningen och som ofta inte var realiserade på balansdagen. Nettointäkten på 171 miljoner EUR är hänförlig till positiva värdejusteringar av nettotillgångar värderade i utländsk valuta, positiva värdejusteringar av säkringsinstrument och omvärdering av pensionstillgångar och pensionsskulder.

Kapitalandelen på 37 procent beräknas som eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande, 2 857 miljoner EUR, dividerat med totala tillgångar på 7 813 miljoner EUR.

Utveckling i eget kapital (miljoner EUR)



EGET KAPITAL FORTSÄTTNING



Redovisningsprinciper och regelverk enligt stadgarna och IFRS

Kollektivt kapital

På *kapitalkontot* redovisas tekniska poster, t.ex. aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner, effekter av avyttring och förvärv av minoritetsintressen i dotterföretag och valutakursdifferenser i egetkapitalinstrument till ägarna. Dessutom påverkas kapitalkontot av överenskomna tillskott från nya ägare i kooperativet.

I *reserven för särskilda ändamål* redovisas den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet. Reserven för särskilda ändamål kan på förslag från styrelsen användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga extraordinära förluster eller värdeminskningar, se artikel 20.1(iii) i stadgarna.

Individuellt kapital

Instrument avseende individuellt kapital regleras i artikel 20 i stadgarna och de allmänna medlemsvillkoren.

Egetkapitalinstrument som emitterats som *individuellt insatskapital* avser belopp som överförs som en del av den årliga resultatdispositionen. De enskilda saldona löper med en ränta som är CIBOR 12 månader + 1,5 procent och har godkänts och betalas ut tillsammans med efterlikviden i samband med den årliga resultatdispositionen.

Leveransbaserade ägarbevis är egetkapitalinstrument emitterade till de ursprungliga danska och svenska ägarna. Emission av dessa instrument upphörde 2010.

Individuellt tillskottskapital är egetkapitalinstrument som emitterats i samband med kooperativa fusioner och när nya ägare tillkommer i kooperativet.

Saldon på leveransbaserade ägarbevis och instrument som avser individuellt tillskottskapital bär ingen ränta.

Saldon avseende individuellt insatskapital, den enskilde ägarens inestående medel på ägarbevis och individuellt tillskottskapital kan utbetalas över tre år vid uppsägning av medlemskapet i Arla Foods amba i enlighet med stadgarna och efter representantskapets godkännande. Saldon är denominerade i den valuta som är relevant för det land där ägarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år och resultatet överförs därefter till kapitalkontot.

Föreslagen efterlikvid till ägare redovisas separat i eget kapital tills representantskapet lämnat sitt godkännande.

Övriga eget kapitalkonton

Reserv för valutajusterings av säkringsinstrument omfattar dagsvärdet på finansiella instrument, som är klassificerade som, och uppfyller villkoren för säkring av framtida kassaflöden där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad.

Reserv för verkligt värde-justeringar genom övrigt totalresultat består av justeringar av verkligt värde på hypoteksoptioner klassificerade som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde genom övrigt totalresultat.

Reserv för valutakursjusteringar omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag, kursjusteringar avseende tillgångar och skulder som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag och värdejusteringar avseende säkringstransaktioner som säkrar koncernens nettoinvestering i sådana företag.

Icke-förminskningsklausul

Enligt stadgarna får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare, som minskar summan av företagets kapitalkonto och eget kapitalkonton som krävs enligt lag och IFRS. Icke-förminskningsklausulen bedöms utifrån den senaste årsredovisningen som upprättats i enlighet med IFRS. Individuella kapitalkonton, reserven för särskilda ändamål och föreslagen efterlikvid omfattas inte av icke-förminskningsklausulen.

Innehav utan bestämmande inflytande

I koncernredovisningen redovisas dotterbolagen i sin helhet. Andelen innehav utan bestämmande inflytande av dotterbolagens resultat och eget kapital ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat.

Innehav utan bestämmande inflytande värderas vid den första redovisningen antingen till ägarandelens verkliga värde eller till den procentuella andelen av det verkliga värdet för det övertagna företagets identifierade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser. Värderingen av innehav utan bestämmande inflytande väljs på transaktionsbasis.

Mjölkbetalning till ägarna

A contoprisavräkningen av ägarlevererad mjölk redovisas som en produktionskostnad i resultaträkningen.

Efterlikviden baseras på årets resultat som en del av resultatdispositionen. Efterlikviden visas som en reserv i redovisningen av eget kapital till dess att den godkänts av representantskapet, baserat på en rekommendation från styrelsen.

KASSAFLÖDESANALYS

(miljoner EUR)	Not	2021	2020
EBITDA		948	909
Återföring av resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.3	-53	-28
Återföring av övriga ej kassaflödespåverkande poster		-80	53
Förändring i nettorelsekapital	2.1	-90	4
Förändring i övriga fordringar och kortfristiga skulder		103	-137
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		24	8
Betald ränta		-45	-53
Erhållen ränta		8	3
Betald skatt	5.1	-35	-28
Kassaflöde från den löpande verksamheten		780	731
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-45	-53
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.2	-452	-478
Försäljning av materiella tillgångar	3.2	13	19
Den löpande investeringsverksamheten		-484	-512
Förvärv av finansiella tillgångar		-26	-5
Försäljning av finansiella tillgångar		14	22
Försäljning av företag		14	7
Den finansiella investeringsverksamheten		2	24
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-482	-488

(miljoner EUR)	Not	2021	2020
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-227	-127
Transaktioner med ägare		-18	-22
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande		-6	-18
Nya upptagna lån	4.3.c	172	149
Övriga förändringar i lån	4.3.c	-147	-173
Betalning av leasingskulder	4.3.c	-73	-66
Betalning till pensionsplaner	4.3.c	-31	-36
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-330	-293
Nettokassaflöde		-32	-50
Likvida medel den 1 januari		126	187
Valutakursjustering av likvida medel		3	-11
Likvida medel den 31 december		97	126

	2021	2020
<i>Fritt löpande kassaflöde</i>		
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten</i>	780	731
<i>Den löpande investeringsverksamheten</i>	-484	-512
Fritt löpande kassaflöde	296	219
<i>Fritt kassaflöde</i>		
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten</i>	780	731
<i>Kassaflöde från investeringsverksamheten</i>	-482	-488
Fritt kassaflöde	298	243

KASSAFLÖDE FORTSÄTTNING



STARKT KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN FÖR ATT STÖDJA STORA INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade med 6,7 procent till 780 miljoner EUR jämfört med 731 miljoner EUR föregående år, främst drivet av högre EBITDA. Högre priser medförde att mer likvida medel bands i rörelsekapital, men detta motverkades av avräkning av uppskjutna moms- och tulldeklarationer från förra året.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -482 miljoner EUR jämfört med -488 miljoner EUR förra året. Den totala investeringsnivån var i nivå med förra året mot bakgrund av kontinuerligt höga CAPEX-investeringar som uppgick till 452 miljoner EUR, jämfört med 478 miljoner EUR förra året.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -330 miljoner EUR, jämfört med -293 miljoner EUR förra året. Detta omfattade transaktioner med ägare och andra finansieringsaktiviteter. Transaktioner med ägare bestod av en efterlikvid på 227 miljoner EUR i relation till resultatdispositionen för 2020 och ytterligare nettobetalningar på 18 miljoner EUR. Nettokassaflödet för övrig finansieringsverksamhet uppgick till -85 miljoner EUR, vilket motsvarar en emission av en grön obligation i Sverige. Detta balanseras av rörelser i räntebärande skuldpositioner.

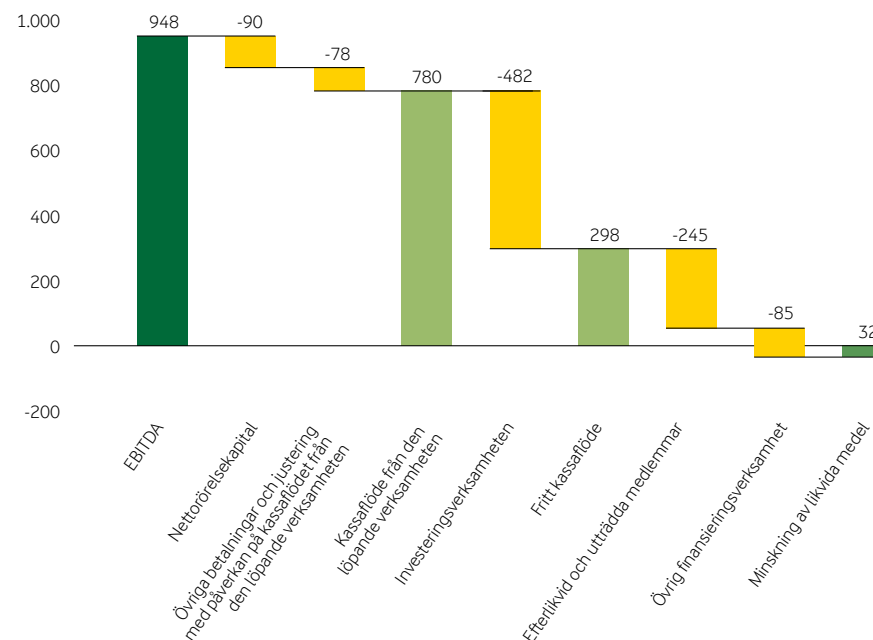
Likvida medel uppgick den 31 december 2021 till sammanlagt 97 miljoner EUR jämfört med 126 miljoner EUR året före. Orsaken var ett nettokassautflöde på 32 miljoner EUR under 2021 och valutakursjusteringar på likvida medel på 3 miljoner EUR. Likvida medel till ett obetydligt belopp var per den 31 december 2021 inlånade på bundna konton.



Redovisningsprinciper

Koncernens kassaflödesanalys presenteras enligt den indirekta metoden, varigenom kassaflödet från den löpande verksamheten bestäms genom att justera EBITDA för effekterna av icke kassaflödespåverkande poster, såsom ej fördelade resultat i joint ventures och intresseföretag, förändringar i rörelsekapitalposter och andra poster utan kassaflödespåverkan.

Kassaflödesutveckling (miljoner EUR)



INTRODUKTION TILL NOTERNA

Följande avsnitt ger ytterligare upplysningar som kompletterar de primära finansiella rapporterna.

NOT 1 OMSÄTTNING OCH KOSTNADER

Upplysningar om koncernens resultat och räntabilitet finns i not 1.

NOT 2 NETTORÖRELSEKAPITAL

Upplysningar om utvecklingen och sammansättningen av lager och handelsbalanser gentemot kunder och leverantörer finns i not 2.

NOT 3 SYSSELSATT KAPITAL

Upplysningar om koncernens produktionskapacitet, immateriella tillgångar och finansiella investeringar finns i not 3.

NOT 4 FINANSIERING

Upplysningar om finansiering av koncernens verksamhet och de därmed förknippade finansiella riskerna finns i not 4.

NOT 5 ÖVRIGA OMRÅDEN

Upplysningar om de allmänna redovisningsprinciperna, koncernstrukturen och andra IFRS-krav finns i not 5.

Grund för upprättandet

Koncernredovisningen baseras på koncernens månatliga rapporteringsrutiner. Koncernenheterna är skyldiga att rapportera enligt standardredovisningsprinciper som följer International Financial Reporting Standards så som de antagits av EU (IFRS).

I enlighet med Europeiska värdepappers- och marknadsmyndighetens (Esmas) riktlinjer för alternativa nyckeltal lämnar vi ytterligare upplysningar om de alternativa nyckeltal som koncernen använder. Dessa alternativa nyckeltal anses vara avgörande för att förstå koncernens finansiella resultat och finansiella ställning, särskilt Arlaintjänsten. Eftersom de inte definieras av IFRS är de eventuellt inte direkt jämförbara med liknande nyckeltal som används av andra företag. Definitioner finns i ordlistan och not 1.4.

Koncernens allmänna redovisningsprinciper redovisas i not 5.7, medan redovisningsprinciper för respektive område förklaras i relation till de enskilda noterna.

Valutaexponering

Koncernens finansiella ställning har en betydande exponering mot valutor, både på grund av transaktioner som utförs i andra valutor än euro, och till följd av omräkning av finansiell rapportering från enheter som inte ingår i euroområdet. Den främsta exponeringen avser finansiella rapporter från enheter som bedriver sin verksamhet i GBP och SEK, samt transaktioner som hänför sig till försäljning i USD eller USD-relaterade valutor. Se not 4.1.2 för mer information om hur exponeringen hanteras.

Tillämpning av väsentlighet

Vårt fokus ligger på att på ett enkelt och strukturerat sätt presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för våra intressenter. Upplysningar som krävs enligt IFRS ingår i årsredovisningen, såvida inte informationen anses vara av oväsentlig betydelse för användare av årsredovisningen.

Betydande uppskattningar och bedömningar

När koncernen upprättar koncernredovisningen måste företagsledningen tillämpa uppskattningar och bedömningar som påverkar redovisning och värdering av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och bedömningarna baseras på historiska erfarenheter och andra faktorer. Av naturen är dessa förknippade med osäkerhet och oförutsägbarhet, vilket kan få en betydande inverkan på de belopp som redovisas i koncernredovisningen. De mest betydande redovisningsuppskattningarna kommenteras nedan.

Värdering av intäkter och rabatter

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatterna och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommits med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida volymer, priser och andra incitament. Därför finns det ett inslag av uppskattning och bedömning vid fastställandet av huruvida åtaganden fullgjorts. Uppskattningar baseras på historisk erfarenhet och prognostiserad framtida försäljning. Se not 1.1 för mer information.

Värdering av goodwill

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av nyttjandevärdet för goodwill. Goodwill skrivs inte av men provas årligen för att identifiera ett eventuellt nedskrivningsbehov. Bedömningen av förväntade framtida kassaflöden och fastställande av diskonteringsräntor baseras på godkända prognoser, strategiska ambitioner och marknadsdata. Huvuddelen av goodwill allokteras till verksamheter i Storbritannien. Se not 3.1.1 för mer information.

Bedömning av inflytande och klassificering av investeringar

Koncernen har en investering i COFCO Dairy Holdings Limited/Mengniu Dairy Company Limited, som klassificeras som ett intresseföretag. Klassificeringen baseras på en bedömning av inflytandenivån genom styrelsens representation. Se not 3.3 för mer information.

Värdering av varulager

Arla använder en standardkostnadsmodell och uppskattningar tillämpas vid bedömning av det historiska anskaffningspriset för mjölk, energi och andra produktionsrelaterade kostnader. Uppskattningar tillämpas dessutom vid bedömning av varulagrens realiserbara nettovärden. Framför allt innefattar detta en bedömning av förväntade framtida marknadspriser och kvaliteten på vissa produkter inom kategorin ost, varav en del behöver mogna i upp till två år. Se not 2.1 för mer information.

Värdering av kundfordringar

Avsättning för osäkra kundfordringar kräver uppskattningar. Förluster på kundfordringar redovisade i koncernen har historiskt sett varit obetydliga, vilket också är fallet i år.

Värdering av pensionsplaner

Bedömningar används vid fastställandet av aktuariella antaganden, t.ex. diskonteringsränta, förväntade framtida löneökningar, inflation och livslängd. De aktuariella antagandena varierar från land till land, baserat på nationella ekonomiska och sociala förhållanden. De fastställs utifrån tillgängliga marknadsdata och jämförs med riktmärken för att säkerställa att de är konsekventa år från år och i överensstämmelse med bästa praxis. För Storbritannien är de underliggande pensionsskulderna beräknade värden för personer som omfattas av systemen. De underliggande värdena uppdateras på treårsbasis och utfördes senast 2019. De återspeglar förändringar i ägarnas demografiska data. Se not 4.7 för mer information.

Omsättning och kostnader

1.1 OMSÄTTNING



OMSÄTTNINGSÖKNING DRIVEN AV PRISER

Omsättningen ökade med 5,2 procent till 11 202 miljoner EUR, jämfört med 10 644 miljoner EUR förra året. Ökningen speglar allmänna prisökningar och den ökade varumärkesförsäljningen både inom Europe och International. Volymtillväxten inom Foodservice och prisökningar på råvaror i Global Industry Sales bidrog också till omsättningsutvecklingen.

Försäljningsvolymen för strategiska varumärken ökade med 4,5 procent, jämfört med 7,7 procent förra året, främst tack vare varumärket Arla® och mjölkbaserade drycker samt andra stödvarumärken.

Europe är Arlas största kommersiella segment, som omfattar 59,1 procent av den totala omsättningen, jämfört med 60,2 procent förra året. Omsättningen i Europa ökade till 6 621 miljoner EUR jämfört med 6 413 miljoner EUR förra året. Ökningen drevs av högre priser och stabila volymer. Omsättningen från strategiska varumärken i Europe ökade med 5,8 procent trots volatilitet på marknaden. Varumärkesförsäljningen svarade för 55,3 procent av omsättningen jämfört med 53,0 procent förra året.

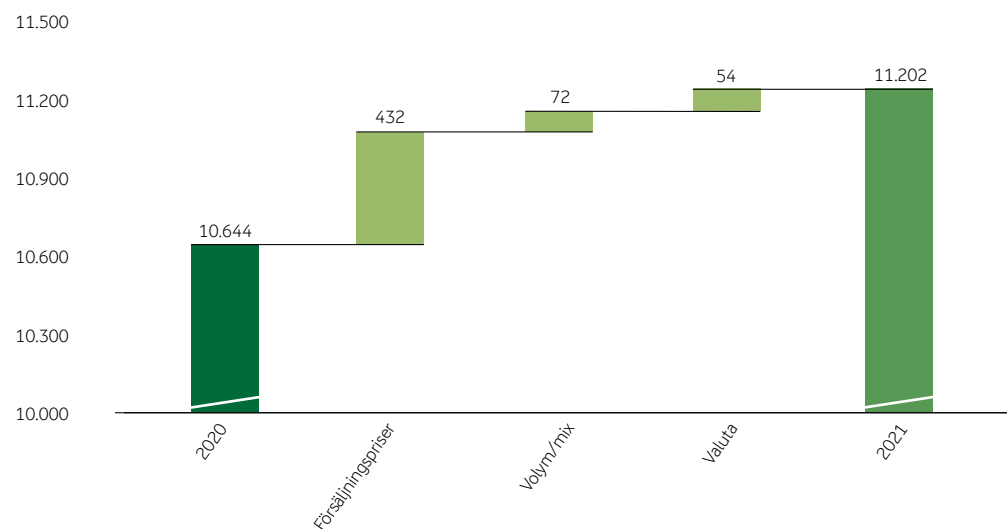
International stod för 18,8 procent av Arlas omsättning jämfört med 18,6 procent förra året. Andelen varumärkesförsäljning var 86,0 procent inom International, vilket är i linje med föregående år.

Omsättningen i International ökade till 2 101 miljoner EUR, jämfört med 1 975 miljoner EUR föregående år drivet av priser och generellt ökade volymer, delvis balanserat av valutakursrörelser i amerikanska dollar.

Arla Foods Ingredients stod för 7,1 procent av den totala omsättningen, jämfört med 6,7 procent förra året. Omsättningen ökade till 793 miljoner EUR jämfört med 716 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde på försäljning av mervärdesprodukter inom segmentet Ingredients.

Global Industry Sales och övriga segment representerade 15,0 procent av den totala omsättningen och ökade med 9,5 procent till 1 687 miljoner EUR, jämfört med 1 541 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde på stigande råvarupriser under året.

Omsättningen påverkades positivt av valutakursförändringar på 54 miljoner EUR, främst på grund av SEK och GBP.

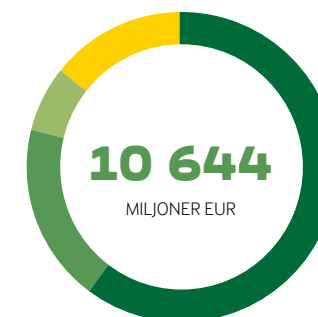
Omsättningsutveckling
(miljoner EUR)

Omsättning fördelad på kommersiella segment, 2021



- Europe 59 %
- International 19 %
- Arla Foods Ingredients 7 %
- Global Industry Sales och övriga 15 %

Omsättning fördelad på kommersiella segment, 2020



- Europe 60 %
- International 19 %
- Arla Foods Ingredients 7 %
- Global Industry Sales och övriga 14 %

Omsättning och kostnader

1.1 OMSÄTTNING**Tabell 1.1.a Omsättning fördelad på land**
(miljoner EUR)

	2021	2020	Andel av omsättningen 2021
Storbritannien	2 891	2 740	26 %
Sverige	1 546	1 478	14 %
Tyskland	1 301	1 267	12 %
Danmark	1 082	1 031	10 %
Nederländerna	598	526	5 %
Kina	419	368	4 %
Saudiarabien	342	352	3 %
Finland	309	316	3 %
USA	215	177	2 %
Förenade Arabemiraten	206	201	2 %
Övriga*	2 293	2 188	19 %
Summa	11 202	10 644	

*Övriga länder inkluderar bland annat Belgien, Kanada, Oman, Spanien, Nigeria, Frankrike och Australien.

Tabell 1.1.a visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett organisationsstruktur. Siffrorna är därför inte jämförbara med översikten över kommersiella segment på sidorna 28–35.

Tabell 1.1.b Omsättning fördelad på varumärke
(miljoner EUR)

	2021	2020
Arla®	3 359	3 116
Lurpak®	646	638
Puck®	383	427
Castello®	192	177
Mjölkbaserade drycker	293	232
Övriga stödvarumärken	599	566
Omsättning från strategiska varumärken	5 472	5 156
AFI	794	716
Icke-strategiska varumärken och övriga	4 936	4 772
Summa	11 202	10 644

**Redovisningsprinciper**

Intäkter redovisas när det finns ett avtal med kunder om produktion och överföring av mejeriprodukter mellan olika produktkategorier och geografiska regioner. Omsättningen per kommersiellt segment eller marknad baseras på koncernens interna finansiella rapportering.

Intäkter redovisas i resultaträkningen när förpliktelsen fullgjorts till gällande pris. Detta definieras som den tidpunkt när kontrollen över produkterna har övergått till köparen, och intäkten kan beräknas korrekt och förväntas erhållas. Överföringen av kontroll till kunder äger rum enligt handelsavtalets villkor, dvs. Incoterms, och kan variera beroende på kund eller specifik transaktion.

Omsättning omfattar fakturerad försäljning för året minus kundspecifika utbetalningar såsom säljrabatter, kontanrabatter, listningsavgifter, kampanjer, moms och avgifter. Kundkontrakt kan innehålla olika typer av rabatter. Historisk erfarenhet används för att beräkna rabatter, för korrekt redovisning av intäkter.

Dessutom redovisas en intäkt inte förrän det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av beloppet inte kommer att inträffa. Så är i allmänhet fallet när kontroll över en produkt överförs till kunden och tar även hänsyn till rabattnivån.

De flesta kontrakt har korta betalningsvillkor, i genomsnitt 35 dagar. Därför krävs ingen justering av transaktionspriset när det gäller en finansieringskomponent i kontrakt med kunder.

**Osäkerheter och bedömningar**

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatterna och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommits med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida försäljningsvolym och priser samt andra incitament. Det finns därför en osäkerhetsfaktor när det gäller det exakta värdet.

Eftersom Arlas huvudverksamhet är försäljning av färska mejeriprodukter förekommer sällan returer, varför det inte krävs särskilda upplysningar om detta.

Omsättning och kostnader

1.2 RÖRELSEKOSTNADER**INFLATION OCH HÖGRE KOSTNAD FÖR MJÖLKRÅVARA**

Rörelsekostnaderna uppgick till 10 822 miljoner EUR, vilket är en ökning med 5,9 procent jämfört med förra året. Utvecklingen drevs huvudsakligen av högre mjölk kostnader främst för ägarna och av inflation på andra produktions- och distributionsrelaterade kostnader, delvis balanserade av Calcium-besparingar.

Produktionskostnaderna ökade med 6,3 procent till 8 822 miljoner EUR från 8 301 miljoner EUR förra året. Exklusive kostnaderna för mjölkkråvara ökade produktionskostnaderna till 3 599 miljoner EUR, jämfört med 3 459 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde på en dyrare produktionsmix som tillgodoser efterfrågan på mer märkesvaror och effekten av inflationen som resulterade i högre kostnader för tjänster som el och andra produktionsrelaterade material. Exklusive inflationseffekten uppgick besparingarna från Calcium till 133 miljoner EUR under 2021. Se sidorna 16–17 för mer information om Calcium.

Försäljnings- och distributionskostnaderna ökade med 6,1 procent till 1 573 miljoner EUR, jämfört med 1 483 miljoner EUR förra året. Brist på förare i Storbritannien och högre drivmedelspriser var de främsta skälen. Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 89 miljoner EUR, jämfört med 72 miljoner EUR förra året.

Administrationskostnaderna minskade med 2,7 procent till 427 miljoner EUR jämfört med 439 miljoner EUR förra året mot bakgrund av kostnadskontroll och återkommande engångskostnader under 2020, vilket delvis balanserades av löneökningar.

Kostnader för mjölkkråvara

Kostnaden för mjölkkråvara ökade med 7,9 procent till 5 223 miljoner EUR, jämfört med 4 842 miljoner EUR förra året. Ökningen drevs av högre mjölkpriser.

Ägarlevererad mjölk

Kostnader avseende ägarlevererad mjölk ökade med 398 miljoner EUR på grund av att a contopriset var högre än genomsnittligt.

Övrig mjölk

Kostnaderna för övrig mjölk minskade med 17 miljoner EUR på grund av lägre volymer, delvis balanserat av högre priser. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktsmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav.

Personalkostnader och heltidsekvivalenter

Personalkostnaderna ökade med 1,1 procent till 1 360 miljoner EUR, jämfört med 1 345 miljoner EUR förra året. Personalkostnaderna ökade på grund av ytterligare FTE:er till följd av insourcing av aktiviteter och löneökningar, vilket delvis uppvägdes av engångsposter under 2020.

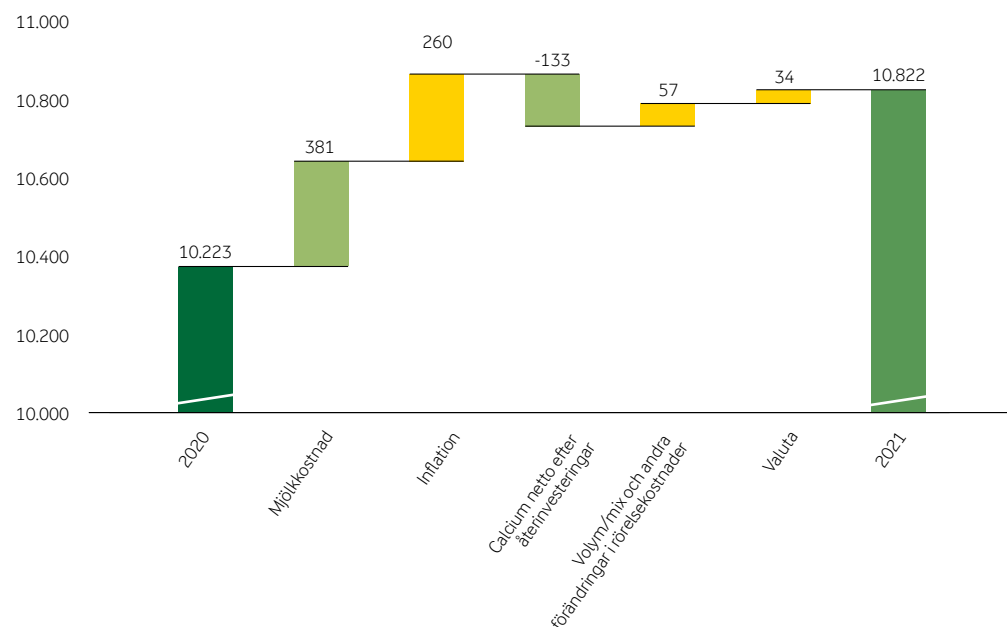
Det totala antalet FTE:er ökade till 20 617 jämfört med 20 020 förra året. Se ESG-avsnittet, not 1.2 för mer information om utvecklingen för heltidsekvivalenter.

Marknadsföringskostnader

Marknadsföringskostnaderna låg på samma nivå som förra året och uppgick till 238 miljoner EUR. Fortsatt fokus på effektivitetsförbättringar tack vare förändrings- och effektivitetsprogrammet Calcium, inklusive insourcing och uppskalning av "The Barn", vår interna innehållsstudio, ökade våra marknadsföringsaktiviteter samtidigt som vi kunde hålla utgifterna på samma nivå som förra året.

Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningar ökade med 6,4 procent till 480 miljoner EUR, jämfört med 451 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde främst på högre nivåer av CAPEX-investeringar, inklusive kapaciteten för pulverproduktion i Tyskland, anläggningar för ostproduktion i Bahrain och en utbyggnad av mozzarella produktionen i Danmark.

Utveckling i rörelsekostnader
(miljoner EUR)

Omsättning och kostnader

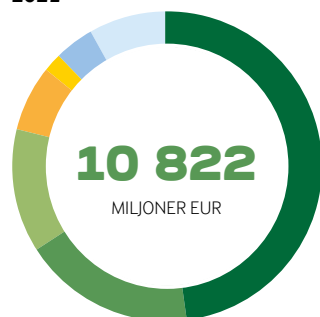
1.2 RÖRELSEKOSTNADER

Tabell 1.2.a Rörelsekostnader fördelat på funktion och typ
(miljoner EUR)

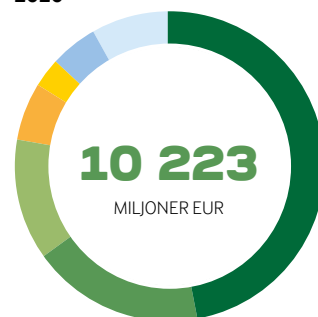
	2021	2020
Produktionskostnader	8 822	8 301
Försäljnings- och distributionskostnader	1 573	1 483
Administrativa kostnader	427	439
Summa	10 822	10 223
<i>Specifikation:</i>		
Invägd mjölkråvara	5 223	4 842
Övriga produktionsmaterial*	1 959	1 860
Personalkostnader	1 360	1 345
Transportkostnader	718	640
Marknadsföringskostnader	238	248
Av- och nedskrivningar	480	451
Övriga kostnader**	844	837
Summa	10 822	10 223

* I övrigt produktionsmaterial ingår förpackningar, tillsatser, förbrukningsmaterial och lagerförändringar.

** Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT.

Kostnader uppdelade på typ, 2021

- Invägd mjölkråvara 48 %
- Övriga produktionsmaterial* 18 %
- Personalkostnader 13 %
- Transportkostnader 7 %
- Marknadsföringskostnader 2 %
- Av- och nedskrivningar 4 %
- Övriga kostnader** 8 %

Kostnader uppdelade på typ, 2020

- Invägd mjölkråvara 47 %
- Övriga produktionsmaterial* 18 %
- Personalkostnader 13 %
- Transportkostnader 6 %
- Marknadsföringskostnader 3 %
- Av- och nedskrivningar 5 %
- Övriga kostnader** 8 %

Tabell 1.2.b Invägd mjölkråvara

	2021		2020	
	Miljoner kilo	Miljoner EUR	Miljoner kilo	Miljoner EUR
Ägarlevererad mjölk	12 518	4 762	12 638	4 364
Övrig mjölk	1 128	461	1 231	478
Summa	13 646	5 223	13 869	4 842

Tabell 1.2.c Personalkostnader
(miljoner EUR)

	2021	2020
Löner och arvoden	1 177	1 166
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	83	83
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	5	4
Övriga kostnader för socialförsäkringar	95	92
Summa	1 360	1 345

Personalkostnader ingår i:

Produktionskostnader	756	729
Försäljnings- och distributionskostnader	394	383
Administrativa kostnader	210	233
Summa	1 360	1 345

Genomsnittligt antal anställda, heltid	20 617	20 020
--	--------	--------

Tabell 1.2.d Av- och nedskrivningar
(miljoner EUR)

	2021	2020
Avskrivning och nedskrivning, immateriella tillgångar	74	70
Avskrivning och nedskrivning, materiella tillgångar och ROU	406	381
Summa	480	451

Av- och nedskrivningar ingår i följande:

Produktionskostnader	329	316
Försäljnings- och distributionskostnader	75	80
Administrativa kostnader	76	55
Summa	480	451

Omsättning och kostnader

1.2 RÖRELSEKOSTNADER**Redovisningsprinciper***Produktionskostnader*

Produktionskostnader omfattar direkta och indirekta produktionskostnader, däribland volymförändringar i lager och tillhörande lageromvärdering. Direkta kostnader omfattar inköp av mjölk från ägare, inkommande transportkostnader, förpackningar, tillsatser, förbrukningsvaror, energi och rörlig lön med direkt koppling till produktionen. Indirekta kostnader omfattar andra kostnader hänförliga till produktionen av varor, inklusive av- och nedskrivningar på produktionsrelaterade material och andra kostnader relaterade till produktionskedjan. Inköp av mjölk från ägare redovisas till årets a contopriser och omfattar alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till ägarna och redovisas i eget kapital.

Försäljnings- och distributionskostnader

Kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundfordringar, sponsorkostnader, forskning och utveckling samt av- och nedskrivningar redovisas också som försäljnings- och distributionskostnader. Försäljnings- och distributionskostnader inkluderar även marknadsföringskostnader som avser investeringar i koncernens varumärken, liksom utveckling av marknadsföringskampanjer, reklam, utställningar m.fl.

Administrationskostnader

Administrationskostnader omfattar ledning och administration, inklusive kostnader för administrativ personal, kontorslokaler och kontorskostnader samt av- och nedskrivningar.

Omsättning och kostnader

1.3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER**POSITIV SÄKRINGSPÅVERKAN**

Övriga rörelseintäkter och kostnader uppgick till netto 35 miljoner EUR jämfört med 9 miljoner EUR förra året. Detta var främst hänförligt till positiva effekter från energiråvarusäkringar, negativa effekter från valutasäkringar, försäljning av anläggningstillgångar och andra poster som inte var en del av den ordinarie mejeriverksamheten.

**Redovisningsprinciper**

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader består av poster utanför den ordinarie mejeriverksamheten. Där ingår poster som resultat avseende reglering av tvister, omvärderingsvinster från stegvisa förvärv av enheter, resultatet från finansiella säkringsaktiviteter och resultatet från produktion och försäljning av energi från våra biogasanläggningar. Dessutom ingår resultat från avyttring av fasta tillgångar som inte längre används i mejeriverksamheten.

Tabell 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader
(miljoner EUR)

	2021	2020
Försäljning av elektricitet	28	24
Intäkter från säkringsinstrument som överförts från eget kapital	36	14
Vinst vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	17	15
Övriga poster	29	8
Övriga rörelseintäkter	110	61
Kostnad i samband med försäljning av el	-24	-29
Kostnader från säkringsinstrument som överförts från eget kapital	-38	-12
Övriga poster	-13	-11
Övriga rörelsekostnader	-75	-52

Omsättning och kostnader

1.4 NYCKELTAL

De alternativa resultatmått som redovisas nedan är nyckeltal för koncernen.
De är inte IFRS-krav.

1.4.1 Arlaintjäning**FINANSIELLA KOMMENTARER**

Arlaintjäningen är ett viktigt mått på det totala resultatet, som uttrycker värdeskapandet per kilo mjölk som levereras av våra ägare. Arlaintjäningen beräknas som det standardiserade a contopriset, som ingår i produktionskostnaderna, plus Arla Foods ambas andel

av resultatet hänförligt till ägarna, dividerat med den invägda mjölken under 2021. Arlaintjäningen uppgick till 39,7 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk, jämfört med 36,5 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk förra året.

Tabell 1.4.1 Arlaintjäning

	2021			2020		
	Miljoner EUR	Miljoner kilo	eurocent/kilo	Miljoner EUR	Miljoner kilo	eurocent/kilo
Ägarlevererad mjölk	4 762	12 518*	38,0	4 364	12 638*	34,5
Justering till standardmjölk (4,2 % fett, 3,4 % protein)			-1,0			0,7
Arla Foods ambas andel av årets resultat	332		2,7	345		2,7
Summa		12 518	39,7		12 638	36,5

* Omräkningsfaktorn för mjölk från liter till kilo var 1,02 för mjölkvolymen fram till den 30 juni 2021. Från och med den 1 juli 2021 är omräkningsfaktorn för mjölk 1,03. Historiska siffror räknades om i hela rapporten enligt den nya konverteringsfaktorn och därmed omräknades även Arlaintjäningen för föregående år.

1.4.2 Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken**FINANSIELLA KOMMENTARER**

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken är ett resultatmått som används för att stödja och förstå omsättningsökning som inte beror på pris och resultatet från vår varumärkesverksamhet.

Den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken steg under 2021 med 4,5 procent, från förra årets betydande ökning på 7,7 procent. En fortsatt hög efterfrågan på märkesvaror i dagligvaruhandeln var den främsta orsaken till ökningen.

Tabell 1.4.2 Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken
(miljoner EUR)

	2021	2020
Omsättning från strategiska varumärken förra året	5 156	4 867
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	230	378
Pris- och valutakursjusteringar	86	-89
Omsättning från strategiska varumärken	5 472	5 156
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, %	4,5 %	7,7 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken beräknas som volymtillväxten på 230 miljoner EUR dividerat med 5 156 miljoner EUR och motsvarade 4,5 procent 2021.

Not 1.4.3 Resultatandel**FINANSIELLA KOMMENTARER**

Arlas mål för resultatandelen är 2,8–3,2 procent av omsättningen, beräknat från resultatet som är hänförligt till våra ägare.

För 2021 uppgick resultatet hänförligt till våra ägare till 332 miljoner EUR jämfört med 345 miljoner EUR förra

året. Detta motsvarade 3,0 procent av omsättningen eller 2,7 eurocent per kilo levererad mjölk, och fördelades på efterlikvid och konsolideringen såsom redovisas i rapporten över resultatdisposition.

Tabell 1.4.3 Resultatandel
(miljoner EUR)

	2021	2020
Omsättning	11 202	10 644
Årets resultat	346	352
Resultat avseende innehav utan bestämmande inflytande	-14	-7
Resultat hänförligt till ägare	332	345
Resultatandel	3,0 %	3,2 %

Resultatandelen beräknas till 332 miljoner EUR dividerat med 11 202 miljoner EUR och motsvarade 3,0 procent år 2021.

Nettorörelsekapital

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL, ÖVRIGA FORDRINGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER



POSITIONEN FÖR NETTORÖRELSEKAPITAL DRIVS AV HÖGRE PRISER OCH LAGERVOLYMER

Nettorörelsekapitalet ökade med 131 miljoner EUR till 810 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning med 19,3 procent jämfört med förra året. Ökningen berodde på en avsiktligt minskad användning av finansprogram för kundfordringar, högre priser och högre lagervärden. Vi strävar kontinuerligt efter att optimera våra netto- rörelsekapitalpositioner genom initiativ som ökad användning av globala upphandlingsavtal, optimering av lagernivåer, förbättrade betalningsvillkor samt utnyttjande av finansieringsprogram med kunder och leverantörer när så är relevant.

Varulager

Varulagret ökade med 168 miljoner EUR till 1 248 miljoner EUR jämfört med 1 080 miljoner EUR förra året. Ökningen motsvarade 15,6 procent och berodde främst på högre mjölkpriser. Exklusive valutaeffekter ökade det redovisade värdet för lagret med 132 miljoner EUR.

Kundfordringar

Kundfordringar ökade med 196 miljoner EUR till 1 007 miljoner EUR jämfört med 811 miljoner EUR förra året. Exklusive valutaeffekter ökade det redovisade värdet för kundfordringar med 172 miljoner EUR. Detta drevs främst av ökade försäljningspriser och minskat utnyttjande av finansieringsprogram för kundfordringar. Koncernen utnyttjade dessa program för att hantera likviditet och minska kreditrisken på kundfordringar.

Exponeringen mot kreditrisker på kundfordringar styrs av koncernövergripande policyer. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn till kundens ekonomiska ställning och den rådande marknadssituationen. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. 2021 var koncernen inte särskilt exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga enskilda kunder, men däremot för den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Läs mer om kreditrisk i not 4.1.5.

Under covid-19-pandemin och fortsättningsvis har vi följt utvecklingen för kundfordringar noggrant. Vi har inte upplevt någon betydande negativ utveckling för sena betalningar och avsättningen för förväntade förluster ökade med 1 miljoner EUR till en nivå av 15 miljoner EUR den 31 december 2021.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder och övriga skulder ökade med 233 miljoner EUR till 1 445 miljoner EUR, jämfört med 1 212 miljoner EUR förra året. Exklusive valutaeffekter ökade det redovisade värdet för leverantörsskulder och övriga skulder med 192 miljoner. Fortsatt utnyttjande av globala avtal, fokus på betalningsvillkor och användning av SCF-program var de främsta orsakerna till utvecklingen.

Ett antal av Arlas strategiska leverantörer deltar i SCF-program, där SCF-leverantören och tillhörande finansinstitut agerar som finansieringspartner. Leverantörer som deltar i dessa program har möjlighet att om de så önskar och har möjlighet erhålla tidig betalning från finansieringspartnern baserat på fakturor som skickats till Arla. Detta villkoras av Arlas erkännande och godkännande av mottagna varor eller tjänster och ett oåterkalleligt godkännande att betala fakturan på förfallodagen via finansieringspartnern. Arrangemanget med tidig betalning är en transaktion som sker uteslutande mellan leverantören och SCF-leverantören.

Arlas förpliktelse, d.v.s. fakturan, redovisas inom leverantörsskulder och övriga skulder till förfall. Programmet är en av många komponenter i den övergripande relationen mellan strategiska leverantörer och Arla för att förbättra kontantpositionen för båda parter. Förlängda betalningsvillkor är inte en del av själva programmen utan avtalas direkt med leverantörer. Likviditetsrisken för Arla genom uppsägning av programmen är begränsad.

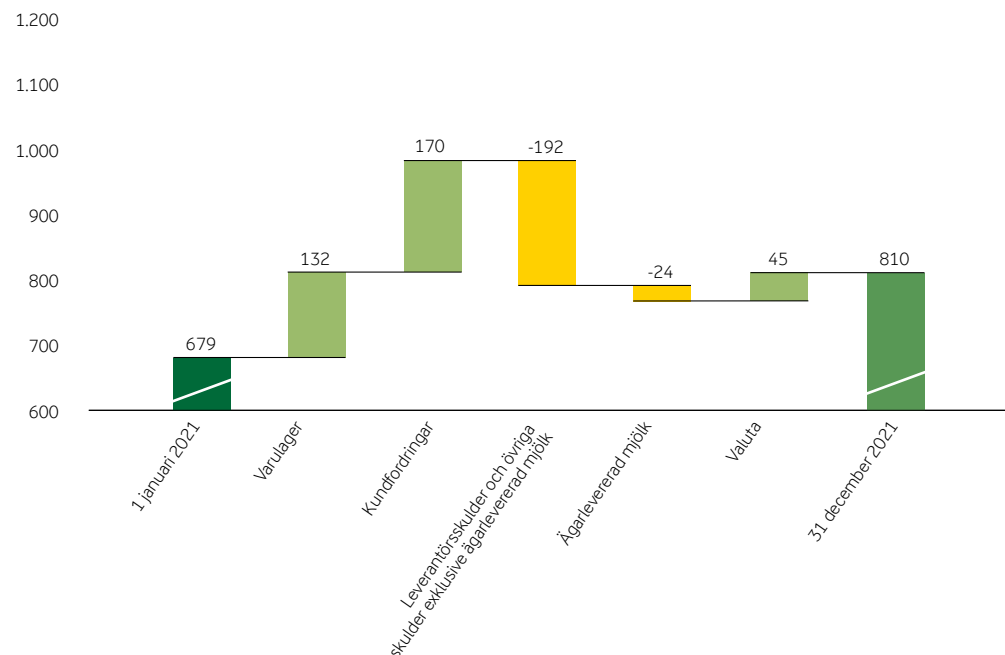
Betalningsvillkoren för leverantörer som deltar i programmen är högst 180 dagar. Ökat utnyttjande av SCF-program påverkade nivån på netto- rörelsekapitalet positivt jämfört med förra året.

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar ökade med 139 miljoner EUR till 285 miljoner EUR jämfört med 424 miljoner EUR förra

året, främst till följd av uppskjutna momsfordringar från förra året. Övriga kortfristiga skulder minskade med 118 miljoner EUR till 280 miljoner EUR, jämfört med 398 miljoner EUR förra året. Detta berodde på avräkning för inbetalning av anställdas inkomstskatter från förra året och avräkning av upplupen semesterersättning.

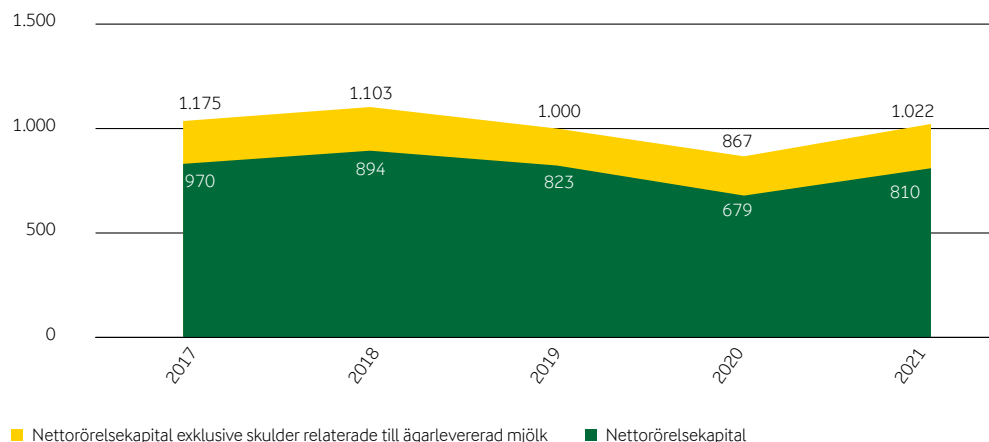
Rörelsekapitalutveckling (miljoner EUR)



Nettorörelsekapital

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL, ÖVRIGA FORDRINGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER**Nettorörelsekapital**

(miljoner EUR)

**Tabell 2.1.a Nettorörelsekapital**

(miljoner EUR)

	Kassaflödesanalys		Icke kassaflödespåverkande förändringar			31 december
	1 januari	Ingår i löpande kassaflöde	Nedskrivningar	Valuta	Omklassificeringar	
2021						
Varulager	1 080	135	-3	36	-	1 248
Kundfordringar	811	171	-1	26	-	1 007
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 212	-216	-	-17	-	-1 445
Summa nettörörelsekapital	679	90	-4	45	-	810
2020						
Varulager	1 092	113	-23	-44	-58	1 080
Kundfordringar	889	-51	1	-24	-4	811
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 158	-66	-	11	1	-1 212
Summa nettörörelsekapital	823	-4	-22	-57	-61	679

Tabell 2.1.b Varulager

(miljoner EUR)

	2021	2020
Lager före nedskrivningar	1 269	1 119
Nedskrivningar	-21	-39
Summa varulager	1 248	1 080
Råvaror och förbrukningsvaror	274	265
Varor under tillverkning	382	319
Färdigvaror och handelsvaror	592	496
Summa varulager	1 248	1 080

Tabell 2.1.c Kundfordringar

(miljoner EUR)

	2021	2020
Kundfordringar före avsättning för förväntade kreditförluster	1 022	825
Avsättning för förväntade kreditförluster	-15	-14
Summa kundfordringar	1 007	811

Tabell 2.1.d Åldersprofil kundfordringar

(miljoner EUR)

	2021		2020	
	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt
Ej förfallna	837	0 %	682	0 %
Förfallna för mindre än 30 dagar sedan	119	0 %	93	0 %
Förfallna 30–89 dagar	38	3 %	26	4 %
Förfallna för mer än 90 dagar sedan	28	50 %	24	54 %
Totala kundfordringar före avsättning för förväntade kreditförluster	1 022		825	

Historiskt sett har förlusttakten på saldon som är ej förfallna eller förfallna mindre än 30 dagar legat under 1 procent.

Nettorörelsekapital

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL, ÖVRIGA FORDRINGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER**Redovisningsprinciper****Varulager**

Varulagret värderas enligt FIFO-metoden. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn till varulagrets inkurs och förväntade försäljningspris med avdrag för färdigställandekostnader, samt kostnader för att verkställa försäljningen.

Anskaffningsvärdet för råvaror och förnödenheter samt handelsvaror omfattar inköpspriset med tillägg för hemtagningskostnader. Som anskaffningsvärde för ägarlevererad mjölk, som ingår i varulager, har a contopriset till Arlas ägare använts.

Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdigvaror består av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg för tillverkningskostnader, inklusive avskrivning, baserad på normal driftskapacitet i produktionsanläggningarna.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det fakturerade beloppet med avdrag för förväntade kreditförluster enligt den förenklade metoden för belopp som inte anses vara

återvinningsbara (till upplupet anskaffningsvärde). Förväntade kreditförluster beräknas som skillnaden mellan det bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet.

Förväntade kreditförluster bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik. De beräknade förväntade kreditförlusterna justeras för specifikt betydande negativa utvecklingar inom geografiska områden.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, som normalt motsvarar det fakturerade beloppet.

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande det nominella beloppet.

**Osäkerheter och bedömningar****Varulager**

Koncernen använder månatliga standardkostnader vid beräkning av varulagervärdet och reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. En nyckelkomponent i beräkningen av standardkostnad är kostnaden för mjölkråvara. Den fastställs utifrån det genomsnittliga a contopriset på produktionsdagen för varulagret.

Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden med hänsyn tagen till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkningen av nettoförsäljningsvärdet kräver att bedömningar görs, speciellt vad gäller försäljningspriset för vissa ostar med lång lagringstid och bulkprodukter som ska säljas på de europeiska eller globala råvarumarknaderna.

Fordringar

Förväntade kreditförluster baseras på en beräkning som inkluderar flera parametrar, till exempel antalet förfallodagar justerat för betydande negativ utveckling i vissa geografiska områden.

Den finansiella osäkerhet som förknippas med avsättningar för förväntade kreditförluster är vanligtvis begränsad. Om en kunds betalningsförmåga skulle försämrats i framtiden kan dock ytterligare nedskrivningar bli nödvändiga.

Kundspecifika bonusar beräknas baserat på faktiska överenskomelser med återförsäljare, men det finns en viss osäkerhet vid bedömning av de exakta belopp som ska betalas och när detta kommer att ske.

Finansieringsprogram

En bedömning görs när finansprogram för kundfordringar och SCF-program ska klassificeras. Utnyttjandet av dessa program redovisas i nettorörelsekapital.

Sysselsatt kapital

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



STABIL NIVÅ PÅ IMMATERIELLA TILLGÅNGAR OCH GOODWILL

Immateriella anläggningstillgångar och goodwill uppgick till 946 miljoner EUR, vilket är en ökning med 15 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Goodwill

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 710 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 667 miljoner EUR förra året. Ökningen orsakades av valutakursrörelser. Av det totala bokförda värdet av goodwill kunde 498 miljoner EUR hänföras till verksamhet i Storbritannien, jämfört med 462 miljoner EUR förra året. Se not 3.1.1 för mer information.

Licenser och varumärken osv.

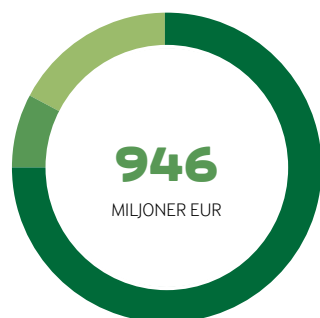
Det bokförda värdet av licenser och varumärken uppgick till 76 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 81 miljoner EUR förra året. Det redovisade värdet avser främst erkännande av varumärken i samband med rörelseförvärv och omfattar varumärken som Yeo Valley®, Anchor® och Hansano®. Värdeinskränkningen

jämfört med förra året berodde på nedskrivningar. De strategiska varumärkena Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck® är internt genererade varumärken och följaktligen redovisas inga bokförda värden för dessa. Arla har licens att tillverka, distribuera och marknadsföra Starbucks™ premiumkaffedryck enligt ett långsiktigt strategiskt licensavtal. Arla har även ett långsiktigt licensavtal för tillverkning, distribution och marknadsföring av Kraft-™märkta ostprodukter i MENA-regionen. Inga värden redovisas på grund av dessa licensavtal.

IT och andra utvecklingsprojekt

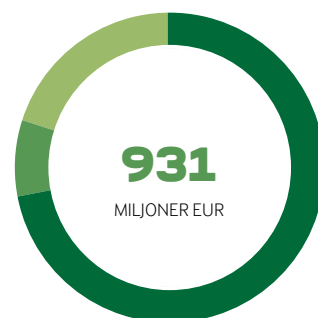
Det bokförda värdet av IT- och andra utvecklingsprojekt uppgick till 160 miljoner EUR, jämfört med 183 miljoner EUR förra året. Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Under 2021 avsåg IT-investeringar Focus Trade Investment, en fraktkostnadshanteringslösning och ett nytt avräkningssystem. Övriga aktiverade utvecklingskostnader var hänförliga till innovationsaktiviteter och utvecklingen av nya produkter.

Immateriella tillgångar och goodwill, 2021



■ Goodwill 75 %
■ Licenser och varumärken 8 %
■ IT och andra utvecklingsprojekt 17 %

Immateriella tillgångar och goodwill, 2020



■ Goodwill 72 %
■ Licenser och varumärken 8 %
■ IT och andra utvecklingsprojekt 20 %

Tabell 3.1. Immateriella tillgångar och goodwill
(miljoner EUR)

	Goodwill	Licenser och varumärken osv.	IT och andra utvecklingsprojekt	Summa
2021				
Anskaffningskostnad den 1 januari	667	163	513	1 343
Valutakursjusteringar	43	3	2	48
Tillskott	-	-	45	45
Avyttringar	-	-	-2	-2
Anskaffningskostnad den 31 december	710	166	558	1 434
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-82	-330	-412
Valutakursjusteringar	-	-1	-3	-4
Årets av- och nedskrivningar	-	-7	-67	-74
Avskrivningar på avyttringar	-	-	2	2
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-90	-398	-488
Bokfört värde den 31 december	710	76	160	946
2020				
Anskaffningskostnad den 1 januari	700	173	472	1 345
Valutakursjusteringar	-33	-2	1	-34
Tillskott	-	-	53	53
Avyttringar	-	-8	-13	-21
Anskaffningskostnad den 31 december	667	163	513	1 343
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-83	-280	-363
Valutakursjusteringar	-	1	-1	-
Årets av- och nedskrivningar	-	-8	-62	-70
Avskrivningar på avyttringar	-	8	13	21
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-82	-330	-412
Bokfört värde den 31 december	667	81	183	931

Sysselsatt kapital

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



Redovisningsprinciper

Goodwill

Goodwill är den premie som Arla betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag. Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad. Goodwill skrivs inte ned, utan värderas därefter till anskaffningskostnad minus eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokteras till koncernens kassagenererande enheter som följer ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. Kassagenererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassainflöden.

Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden skrivs därefter av linjärt under den förväntade livslängden.

IT och andra utvecklingsprojekt

Kostnader som uppkommer i startskedet under forsknings- eller exploateringsfasen kostnadsförs när de uppkommer. Under den fasen utvärderas koncernens behov samt tillgänglig teknologi som finns på marknaden. Direkt hänförbara kostnader som uppkommer under utvecklingsstadiet i IT- och andra utvecklingsprojekt som hör samman med design, programmering, installation och testning av projekt innan de är redo för kommersiell användning aktiveras som immateriella tillgångar. Detta sker endast om utgiften kan värderas tillförlitligt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, framtida ekonomiska fördelar är sannolika och koncernen avser och har tillräckliga resurser att färdigställa och använda tillgången. IT- och andra utvecklingsprojekt skrivs av linjärt över fem till åtta år.

Tabell 3.1.b Goodwill fördelat på kommersiellt segment och land
(miljoner EUR)

	2021	2020
Storbritannien	498	462
Finland	40	40
Sverige	22	22
Annat	63	63
Europe totalt	623	587
MENA	78	72
Internationell	78	72
Argentina	9	8
Arla Foods Ingredients	9	8
Summa	710	667

3.1.1 Nedskrivningsprövning av goodwill



GOODWILL MED STÖD AV FUTURE26-PROGNOSER

Goodwill fördelas till relevanta kassagenererande enheter, främst till verksamheten i Storbritannien inom det kommersiella segmentet Europe.

Grund för nedskrivningsprövning och tillämpade uppskattningar

Nedskrivningsprövningar baseras på förväntade framtida kassaflöden hämtade från prognoser och långsiktiga strategiska mål. Framtida kassaflöden och resultatmål beräknas för enskilda kassagenererande enheter, baserat på förväntad utveckling som identifierats i Future26-processen samt tidigare erfarenheter. Nedskrivningsprövningen omfattar inte omsättningsstillväxt i slutvärdet.

Principer för nedskrivningsprövning

Nedskrivningsprövning av goodwill baseras på en bedömning av nyttjandevärde. Mjölkkostnader i

prognosen redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen gjordes och på längre sikt. Nyckelantagandet är framtida lönsamhet baserat på en kombination av effekt från överföringen av invägd mjölk till produkter med mervärde och mer lönsamma marknader samt operativa effektivitetsinitiativ.

Prövningsresultat

Vid årets slut hade inga nedskrivningar av goodwill identifierats. Känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknades. Diskonteringsräntan kan stiga med upp till 3 procentenheter i Storbritannien och 1 procentenhet i Finland innan goodwill skulle riskera att försämrats. Goodwill som allokats till andra marknader prövades med tillämpning av enhetliga antaganden och ingen rimlig förändring av antagandena skulle leda till en nedskrivning.

Tabell 3.1.1 Nedskrivningsprövning
(miljoner EUR)

	Tillämpade nyckelantaganden	
	Diskonteringsränta, exklusive skatt	Diskonteringsränta, före skatt
2021		
Storbritannien	6,5 %	7,2 %
Finland	5,6 %	6,0 %
Sverige	6,1 %	6,7 %
Europe övrigt	5,7 %	6,3 %
MENA	12,0 %	13,7 %
Arla Foods Ingredients	6,3 %	7,0 %
2020		
Storbritannien	6,1 %	6,8 %
Finland	5,5 %	6,0 %
Sverige	5,9 %	6,6 %
Europe övrigt	5,4 %	6,0 %
MENA	11,6 %	13,0 %
Arla Foods Ingredients	6,0 %	6,7 %

Sysselsatt kapital

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



Redovisningsprinciper

Nedskrivning sker när det bokförda värdet av en tillgång i balansräkningen är större än dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövning grupperas tillgångarna till den minsta grupp av tillgångar som genererar kassainflöden från fortsatt användning (en kassagenererande enhet) som i stort sett är oberoende av kassainflödena från andra tillgångar eller kassagenererande enheter. För goodwill som inte genererar i stort sett oberoende kassaflöden sker nedskrivningsprövningen på den nivå där oberoende kassaflöden anses genereras.

Gruppen med kassagenererande enheter fastställs baserat på ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. Strukturen för kassagenererande enheter revideras varje år. Det bokförda värdet av goodwill nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassagenererande enhet som goodwill har allokerats till. Återvinningsbeloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från gruppen av kassagenererande enheter som goodwillen är allokerad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassagenererande enheten.

Det bokförda värdet för övriga anläggningstillgångar granskas mot det återvinningsbara beloppet årligen för att bedöma om det finns tecken på värdeminskning. Eventuell nedskrivning av goodwill redovisas på en separat rad i resultaträkningen och kan inte återföras.

Det återvinningsbara beloppet för övriga anläggnings-tillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet, d.v.s. det verkliga värdet, med avdrag för förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller gruppen av kassagenererande enheter som tillgången är en del av.

Nedskrivning av övriga anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under produktions-, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader. Redovisade nedskrivningar kan endast återföras om de antaganden och uppskattningar som ledde till nedskrivningen förändras. Nedskrivningar återförs endast så att tillgångens nya bokförda värde inte överstiger det bokförda värdet som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.



Osäkerheter och bedömningar

Nedskrivningsprövning av goodwill sker för gruppen av kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokerats. Gruppen av kassagenererande enheter bestäms baserat på ledningsstrukturen för kommersiella segment och är kopplade till individuella marknader. Strukturen och grupperna av kassagenererande enheter bedöms på årsbasis.

Nedskrivningsprövning av goodwill sker minst varje år för gruppen av kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokerats.

För att bestämma nyttjandevärdet tillämpas metoden med förväntat kassaflöde. De viktigaste parametrarna i nedskrivningsprövningen är förväntningar på framtida fria kassaflöden och antaganden om diskonteringsränta.

Förväntade framtida fria kassaflöden

De förväntade framtida fria kassaflödena grundas på aktuella prognoser och långsiktiga mål för 2026 som härleds ur Future26-processen. Dessa fastställs på nivån kassagenererande enheter under prognos- och målplaneringsprocessen och baseras på externa informationskällor och industrirelevanta iakttagelser,

däribland makroekonomiska och marknadsmässiga villkor. Alla tillämpade antaganden utmanas genom prognos- och målplaneringsprocessen baserat på ledningens bästa uppskattningar och förväntningar, vilka till sin natur utgör bedömningar. De inkluderar förväntningar gällande omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Antagandena innefattar att överföra invägd mjölkråvara till mervärdesprodukter och mer lönsamma marknader samt initiativ för operativ effektivitet. Tillväxttakten efter strategiperiodens slut har angetts till den förväntade inflationstakten under slutperioden och förutsätter ingen nominell tillväxt.

Diskonteringsräntor

En diskonteringsränta, Weighted Average Cost of Capital (WACC), tillämpas för specifika kassagenererande enheter och bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie. WACC omräknas till en ränta före skatt. Förändringar i de uppskattningar av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade bokförda värden.

Sysselsatt kapital

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

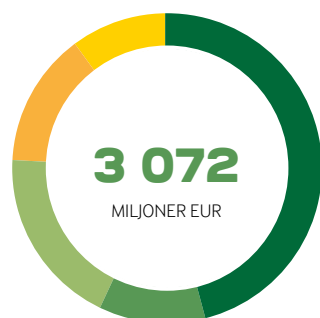


Utökad produktionskapacitet

Arlas huvudsakliga materiella tillgångar finns i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det bokförda värdet ökade till 3 072 miljoner EUR jämfört med 2 915 miljoner EUR förra året. Ökningen uppgick till 157 miljoner EUR drivet av höga CAPEX-investeringsnivåer och valutor.

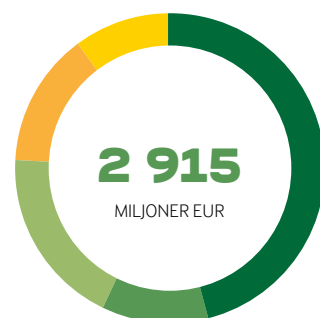
Viktiga investeringar under 2021 inkluderade fortsatt expansion av pulverproduktionskapaciteten i Tyskland, ytterligare investeringar i produktionsanläggningarna i Bahrain, ett nytt AFI-innovationscenter och utbyggnad av produktionskapaciteten för mozzarella i Danmark.

Materiella tillgångar, uppdelat efter land, 2021



■ Danmark 45 %
■ Sverige 10 %
■ STORBRITANNIEN 19 %
■ Tyskland 15 %
■ Övriga 11 %

Materiella tillgångar, uppdelat efter land, 2020



■ Danmark 46 %
■ Sverige 11 %
■ STORBRITANNIEN 19 %
■ Tyskland 14 %
■ Övriga 10 %

Tabell 3.2.a Materiella anläggningstillgångar (miljoner EUR)

2021

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående nyanläggningar	Summa
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 770	3 471	724	453	6 418
Valutakursjusteringar	38	45	20	11	114
Tillskott	104	133	53	231	521
Överfört från anläggning under uppförande	100	169	12	-281	-
Avyttringar	-27	-46	-32	-1	-106
Omklassificering	2	28	5	-	35
Anskaffningskostnad den 31 december	1 987	3 800	782	413	6 982
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-764	-2 219	-520	-	-3 503
Valutakursjusteringar	-9	-29	-11	-	-49
Årets av- och nedskrivningar	-78	-251	-77	-	-406
Avskrivningar på avyttringar	15	38	30	-	83
Omklassificering	-2	-28	-5	-	-35
Av- och nedskrivningar den 31 december	-838	-2 489	-583	-	-3 910
Bokfört värde den 31 december	1 149	1 311	199	413	3 072
ROU-tillgångar som ingår i det bokförda värdet	141	8	81	-	230

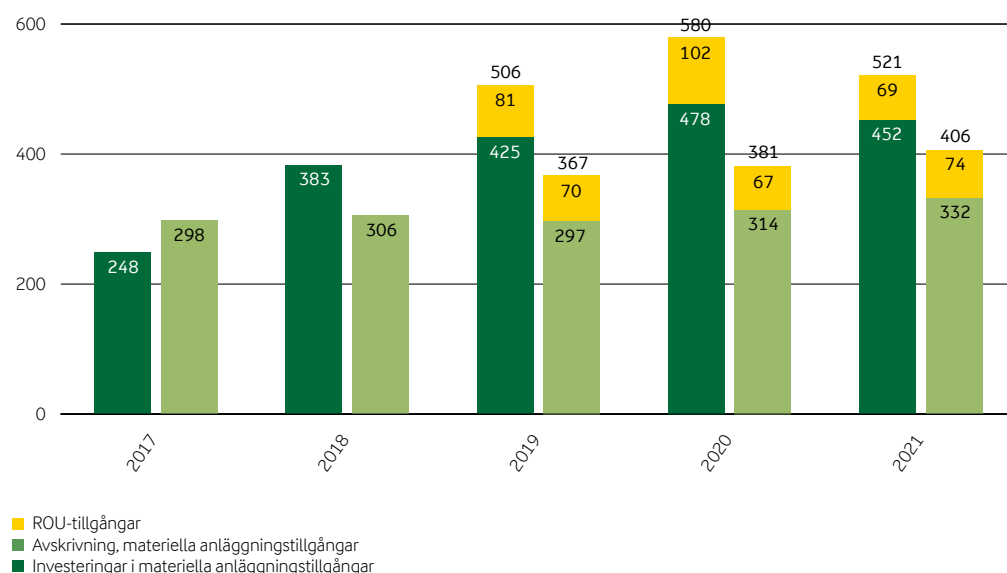
2020

Anskaffningskostnad den 1 januari	1 666	3 152	685	407	5 910
Valutakursjusteringar	-17	-13	-14	-2	-46
Tillskott	81	102	60	337	580
Överfört från anläggning under uppförande	66	195	28	-289	-
Avyttringar	-26	-23	-35	-	-84
Omklassificering	-	58	-	-	58
Anskaffningskostnad den 31 december	1 770	3 471	724	453	6 418
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Valutakursjusteringar	1	5	4	-	10
Årets av- och nedskrivningar	-73	-234	-74	-	-381
Avskrivningar på avyttringar	13	31	24	-	68
Av- och nedskrivningar den 31 december	-764	-2 219	-520	-	-3 503
Bokfört värde den 31 december	1 006	1 252	204	453	2 915
ROU-tillgångar som ingår i det bokförda värdet	136	13	80	-	229

Sysselsatt kapital

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Investeringar och avskrivningar, materiella anläggningstillgångar och ROU-tillgångar
(miljoner EUR)



Tabell 3.2.b Uppskattad nyttjandetid i år
(miljoner EUR)

	2021	2020
Kontorsbyggnader	50	50
Produktionsbyggnader	20–30	20–30
Tekniska anläggningar	5–20	5–20
Övriga inventarier, verktyg och utrustning	3–7	3–7



Redovisningsprinciper

Materiella tillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivningar görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar.

Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till dess att tillgången tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar. Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de och skrivs av separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut tas återstående bokförda värde bort från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i resultaträkningen. Tillkommande utgifter avseende anläggningstillgångar redovisas endast som tillskott till tillgångens bokförda värde, om det är sannolikt att kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för t.ex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Avskrivningar

Av- och nedskrivningar syftar till att allokera kostnaden för tillgången, minus eventuella belopp som bedöms kunna återvinnas i slutet av den förväntade nyttjandetiden, till de perioder då koncernen utnyttjar den. Materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt från förvärvstidpunkten, eller när tillgången kan tas i bruk, baserat på en bedömning av den uppskattade nyttjandetiden.

Avskrivningsunderlaget tar också hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning på balansdagen om tillgången hade den ålder och var i det skick som förväntas i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är lägre än restvärdet, eller när en tillgång tas ur bruk. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av bedömningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar redovisas i resultaträkningen inom produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader eller administrationskostnader.



Osäkerheter och bedömningar

Uppskattningar görs vid bedömning av livslängden för materiella anläggningstillgångar som bestämmer den period under vilken tillgångens avskrivning kostnadsförs i resultaträkningen. Det avskrivningsbara beloppet för en materiell tillgång är en funktion av tillgångens kostnad eller bokförda värde och dess restvärde. Uppskattningar görs vid bedömning av det belopp som koncernen kan återvinna i slutet av tillgångens nyttjandetid. En granskning av avskrivningsmetodernas lämplighet, de materiella tillgångarnas livslängd och restvärde genomförs varje år.

Sysselsatt kapital

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

3.2.1 ROU-tillgångar



FINANSIELLA KOMMENTARER

Arla leasar olika kontor, lager, fordon och annan utrustning. Leasingavtal löper normalt en fast tidsperiod, men kan inkludera en förlängningsoption. Väsentliga ROU-tillgångar inkluderar kontorsbyggnader och lager i Danmark, Tyskland, Sverige och Storbritannien med återstående nyttjandeperioder mellan 10 och 20 år.

Fyllningsmaskiner och andra tekniska anläggningar utgör en annan viktig ROU-tillgångskategori. Fyllningsmaskiner har vanligtvis nyttjandeperioder på 7 år, medan andra tekniska anläggningar skrivs av på mellan 1 till 7 år. Bilar och lastbilar har i genomsnitt nyttjandeperioder på 4 respektive 5 år. Totalt har koncernen cirka 4 000 leasingavtal.

ROU-tillgångarna ökade under året med 69 miljoner EUR, jämfört med 102 miljoner EUR förra året. Det totala bokförda värdet av ROU-tillgångar uppgick till 230 miljoner EUR, jämfört med 229 miljoner EUR förra året, se tabell 3.2.1.a. Leasingskulder redovisas i not 4.3.

Tabell 3.2.1 ROU-tillgångar
(miljoner EUR)

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Summa
2021				
Bokfört värde den 1 januari	136	13	80	229
Tillskott	30	4	35	69
Avyttringar	-5	-7	-18	-30
Årets av- och nedskrivningar	-31	-9	-34	-74
Avskrivningar på avyttringar	5	6	16	27
Valutakursjusteringar	6	1	2	9
Bokfört värde den 31 december	141	8	81	230
2020				
Bokfört värde den 1 januari	109	21	78	208
Tillskott	55	4	43	102
Avyttringar	-8	-8	-19	-35
Årets av- och nedskrivningar	-23	-10	-34	-67
Avskrivningar på avyttringar	5	6	13	24
Valutakursjusteringar	-2	-	-1	-3
Bokfört värde den 31 december	136	13	80	229

Tabell 3.2.1.b Belopp redovisade i resultaträkningen
(miljoner EUR)

	2021	2020
Utgifter relaterade till kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde	38	39
Räntekostnader för leasingskulder	7	8
Belopp redovisade i resultaträkningen	45	47
Betalning av leasingskulder	73	67
Det totala kassaflödet från ROU-tillgångar	118	114



Redovisningsprinciper

Leasingavtal löper normalt en fast tidsperiod, men kan ha en förlängningsoption vid en framtida tidpunkt. Alla leasingavtal redovisas som ROU-tillgångar och en motsvarande skuld vid den tidpunkt då den leasade tillgången är tillgänglig för användning av koncernen.

En leasingskuld värderas initialt på nuvärdesbasis, som innefattar nuvärdet av följande:

- fasta leasingbetalningar (inklusive i stort sett fasta betalningar), minus eventuella incitament
- rörlig leasingbetalning baserat på ett index eller en ränta
- belopp som förväntas betalas av koncernen enligt restvärdesgarantier
- inlösenpriset för en köpoption om koncernen är rimligen säker på att utnyttja denna option och
- straffavgifter för att säga upp leasingavtalet, om koncernen är rimligt säker på att utnyttja det alternativet

Leasingbetalningarna diskonteras med den marginella låneräntan, vilket är den ränta som koncernen skulle behöva betala för att låna de medel som krävs för att erhålla en tillgång av liknande värde i en liknande ekonomisk miljö till liknande villkor.

Motsvarande ROU-tillgång värderas till anskaffningsvärde inklusive följande:

- beloppet för den initiala värderingen av leasingskulden
- eventuella leasingbetalningar som görs vid eller före startdatum minus eventuella leasingincitament som erhållits
- eventuella initiala direkta kostnader och kostnader för återställande

ROU-tillgången skrivs därefter av linjärt under den kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperioden. Dessutom justeras värdet av ROU-tillgången efter vissa omvärderingar av leasingskulden.

Varje leasingbetalning omfattar en minskning av leasingskulden och en finansieringskostnad. Finansieringskostnaden redovisas i resultaträkningen under leasingperioden för att producera en konstant periodisk ränta på det återstående saldot av skulden för varje period.

Kortfristiga leasingavtal och leasing av tillgångar med lågt värde redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Kortfristiga leasingavtal har en leasingperiod på mindre än 1 år. Tillgångar med lågt värde har ett individuellt värde som understiger 5 tusen EUR.



Osäkerheter och bedömningar

Koncernen har tillämpat uppskattningar och bedömningar med inverkan på redovisningen och värderingen av ROU-tillgångar och leasingskulder. Detta inbegriper bedömning av den marginella låneräntan, avgiftskomponenter och fakta och omständigheter som skulle kunna skapa ett ekonomiskt incitament att utnyttja optionen att förlänga ett leasingavtal.

Sysselsatt kapital

3.3 JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG



Finansiella kommentarer

Resultatandelen i joint ventures och intresseföretag ökade med 82 procent till 53 miljoner EUR jämfört med 28 miljoner EUR förra året, främst hänförligt till resultat från våra investeringar i Mengniu och Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

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

Koncernens proportionella andel av CDHs nettotillgångs-värde uppgår, inklusive investeringen i Mengniu, till 416 miljoner EUR jämfört med 343 miljoner EUR förra året. Det bokförda värdet för investeringen i CDH inkluderar goodwill och uppgår till 149 miljoner EUR jämfört med 138 miljoner EUR förra året, vilket berodde på utvecklingen i HKD och CNY.

Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i Mengniu uppgår till 1 043 miljoner EUR jämfört med 1 024 miljoner EUR förra året, baserat på den officiella aktiekursen den 31 december 2021.

Investeringen i CDH är en del av affärsområdet Kina och hanteras därför tillsammans med försäljningsaktiviteter med liknande egenskaper. En potentiell försämrings av investeringen prövas på affärsenhetsnivå med hjälp

Redovisat värde för intresseföretag och joint ventures, 2021



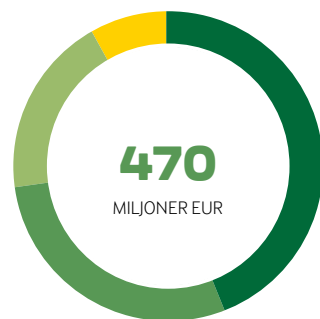
- Andel av eget kapital i CDH/Mengniu 50 %
- Goodwill i CDH/Mengniu 28 %
- Andel av eget kapital i andra intresseföretag 18 %
- Andel av eget kapital i andra joint ventures 4 %

av förväntade framtida nettokassaflöden. Risker för nedskrivningar kan inkludera kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvarliga och permanenta minskningar av förväntade resultat för Mengniu. Eftersom verkligt värde överstiger det bokförda värdet av investeringen finns det inget nedskrivningsbehov. Mengniu rapporterade en koncernomsättning på 9 664 miljoner EUR och ett resultat på 445 miljoner EUR under 2020. Konsoliderade siffror är inte tillgängliga för CDH-koncernen. CDH innehar ingen annan betydande investering än investeringen i Mengniu och den redovisade omsättningen avser erhållna utdelningar från Mengniu. Genom investeringen i CDH innehar Arla en indirekt investering i Mengniu om 5,3 procent. Se tabell 3.3.b för mer information om CDH.

Joint ventures

Det bokförda värdet av joint ventures minskade till 20 miljoner EUR, jämfört med 40 miljoner EUR förra året. Minskningen beror på försäljningen av Biolac i november 2021. Resterande värde avser främst det tyska joint venture-företaget ArNoCo. I det bokförda värdet ingår inte goodwill.

Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures, 2020



- Andel av eget kapital i CDH/Mengniu 44 %
- Goodwill i CDH/Mengniu 29 %
- Andel av eget kapital i andra intresseföretag 19 %
- Andel av eget kapital i andra joint ventures 8 %

Tabell 3.3 Intresseföretag och joint ventures

Värdet av intresseföretag och joint ventures

(miljoner EUR)

	2021	2020
Andel av eget kapital i COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	267	205
Goodwill i COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	149	138
Andel av eget kapital i andra intresseföretag	94	87
Redovisat värde på intresseföretag	510	430
Andel av eget kapital i andra joint ventures	20	40
Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures	530	470

Tabell 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited (Mengniu)

Upplysningar om finansiell information*

(miljoner EUR)

	2021	2020
Omsättning	-	16
Resultat efter skatt	-23	16
Anläggningstillgångar	729	702
Erhållen utdelning	12	0
Ägarandel	30 %	30 %
Arlas resultatandelar efter skatt	36	21
Redovisat värde	416	343

COFCO Dairy Holdings Ltd. har inga andra betydande tillgångar eller skulder.

* Baserat på senaste tillgängliga finansiella rapport

Verkligt värde baserat på noterad aktiekurs	1 043	1 024
---	-------	-------

Tabell 3.3.c Transaktioner med intresseföretag och joint ventures

(miljoner EUR)

	2021	2020
Försäljning av varor	56	109
Köp av varor	68	68
Kundfordringar*	13	30
Leverantörsskulder*	-5	-7

* Ingår i övriga kundfordringar och övriga leverantörsskulder

Sysselsatt kapital

3.3 INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES



Redovisningsprinciper

Investeringar i företag där Arla har ett betydande inflytande, men inte kontroll, klassificeras som intresseföretag. Investeringar där Arla har gemensam kontroll klassificeras som joint ventures.

Den proportionella andelen av resultaten efter skatt från intresseföretag och joint ventures redovisas i koncernens resultaträkning, efter eliminering av den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst eller förlust.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas till den proportionella andelen av enheternas nettotillgångar, beräknat i enlighet med Arlas redovisningsprinciper. Den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst och det bokförda värdet av goodwill läggs till, medan den proportionella andelen av realiserad koncernintern förlust dras av. Utdelning från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

För investeringar i börsnoterade företag baseras beräkningen av Arlas resultatandel och kapitalandel på den senaste offentliga finansiella informationen från företaget, annan offentligt tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av omvärderade nettotillgångar.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures med negativa nettotillgångar värderas till noll. Om Arla har en förpliktelse i något avseende att täcka ett underskott i ett intresseföretag eller ett joint venture, redovisas underskottet under avsättningar. Utestående fordringar på intresseföretag och joint ventures skrivs ned till den del som beloppet inte bedöms kunna återvinnas.

En nedskrivningsprövning görs om det finns en indikation på en värdeminskning, t.ex. väsentliga negativa förändringar i den miljö där investeringsbolaget, som redovisas enligt kapitalandelsmetoden, har sin verksamhet, eller en väsentlig eller varaktig minskning av det verkliga värdet av investeringen som understiger det bokförda värdet.

Om en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden anses vara en integrerad del av en kassagenerande enhet (KGE) utförs nedskrivningsprövningen på KGE-nivå, med hjälp av förväntat framtida nettokassaflöde för KGE:n. En nedskrivningskostnad redovisas när det återvinningsbara beloppet för en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n) blir lägre än det bokförda beloppet. Återvinningsbart belopp är det högre av bruksvärdet och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader, för investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n).



Osäkerheter och bedömningar

Betydande inflytande definieras som att ha möjlighet att delta i beslut om finans- och verksamhetsfrågor i det företag man investerar i, utan att ha egen eller gemensam kontroll över dessa policyer. Bedömningar är nödvändiga för att avgöra när ett betydande inflytande finns. Vid bedömning av betydande inflytande tar man hänsyn till faktorer som representation i styrelsen, deltagande i beslut, väsentliga transaktioner mellan enheterna och utbyte av ledningspersonal.

CDH och Mengniu

Koncernen har en investering på 30 procent i CDH, som anses vara ett intresseföretag baserat på ett samarbetsavtal som ger betydande inflytande, inklusive rätt att vara representerade i styrelsen. Samarbetsavtalet med CDH ger också Arla rätt till representation i styrelsen för Mengniu, ett Hongkong-registrerat mejeriföretag där CDH har ett betydande aktieinnehav. Arla och Mengniu ska samarbeta och utbyta tekniska kunskaper samt mejerikunskaper. Det är även beslutat att Arla ska garantera Mengniu immateriella rättigheter. Baserat på det underliggande avtalet är det vår bedömning att Arla har ett betydande inflytande i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Arla har ett intresse på 24 procent i LRF, som är en politiskt obunden yrkesorganisation för svenska entreprenörer inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsnäring.

Baserat på en detaljerad analys av LRF:s organisation har bedömningen resulterat i att Arlas aktiva ägarintresse ger ett betydande inflytande över LRF. Detta inkluderar, men begränsas inte till, ägarrepresentation i styrelsen. Dessutom har Arlas ägare representerat den svenska mejerisektorn i LRF:s styrelse och både Arla och våra svenska ägare är enskilda medlemmar i LRF.

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER**FINANSIELL RISKHANTERING**

Finansiella risker är en inneboende del av koncernens löpande verksamhet och koncernens resultat påverkas därför av förändringar i valutor, räntesatser och priser på vissa typer av råvaror. De globala finansmarknaderna är instabila. Därför är det avgörande för koncernen att ha ett adekvat riskhanteringssystem för att begränsa de kortfristiga fluktuationerna på marknaden, samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris.

Koncernens omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan koncernens löpande verksamhet och

de underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicy) är godkänd av styrelsen och hanteras av treasury-avdelningen. Policy fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Styrelsen får varje månad en rapport om koncernens finansiella riskexponering. Säkring av mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell.

4.1.1 Likviditetsreserver**TILLRÄCKLIGA LIKVIDITETSRESERVER**

Likviditetsreserverna ökade med 483 miljoner EUR till 965 miljoner EUR 2021. Om man tittar på löptidsprofilen för koncernens skuld och det prognostiserade kassaflödet anses likviditetsreserverna vara starka och förväntas minska under 2022.

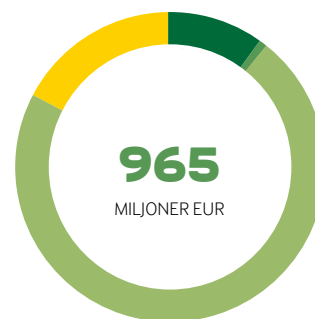
Det primära målet med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditfaciliteter. Baserat på de likviditetsmodeller som föreslås av kreditvärderingsinstituten har Arlas likviditetsreserver bedömts vara tillräckliga för de kommande tolv månaderna.

SCF-program och factoring som avser kunder ingår i koncernens likviditetshantering. Utvalda leverantörer har tillgång till koncernernas SCF-faciliteter, vilket gör det möjligt för dessa leverantörer att dra nytta av koncernens kreditprofil.

Tabell 4.1.1.a Likviditetsreserver
(miljoner EUR)

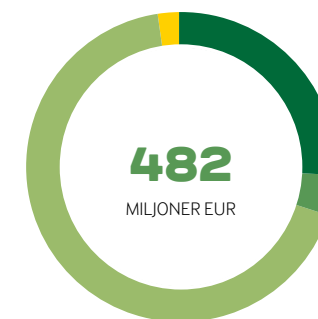
	2021	2020
Likvida medel	97	126
Värdepapper (likvida)	12	18
Outnyttjade lånelöften	689	326
Övriga outnyttjade lån	167	12
Summa	965	482

Likviditetsreserver, 2021



- Likvida medel 10 %
- Värdepapper (likvida) 1 %
- Outnyttjade lånelöften 72 %
- Övriga outnyttjade lån 17 %

Likviditetsreserver, 2020



- Likvida medel 26 %
- Värdepapper (likvida) 4 %
- Outnyttjade lånelöften 68 %
- Övriga outnyttjade lån 2 %

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER**Tabell 4.1.1.b Icke-diskonterade förväntade kontraktuella kassaflöden på finansiella bruttoskulder**

(miljoner EUR)

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029–2031	Efter 2031
2021											
Emitterade obligationer	440	444	-	149	149	-	146	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	1 033	1 040	11	11	12	87	50	55	61	249	504
Kreditinstitut	1 036	1 038	599	194	243	1	1	-	-	-	-
Leasingskulder	233	233	60	50	35	27	19	16	7	14	5
Övriga kortfristiga skulder	15	15	15	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	65	14	11	6	5	3	3	2	7	14
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 445	1 445	1 445	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	86	86	47	13	7	5	2	1	1	4	6
Summa	4 288	4 366	2 191	428	452	125	221	75	71	274	529

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028–2030	Efter 2030
2020											
Emitterade obligationer	399	399	100	-	150	149	-	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	1 042	1 061	8	12	12	12	87	51	56	219	604
Kreditinstitut	986	987	531	152	101	201	1	1	-	-	-
Leasingskulder	233	233	56	43	36	27	20	24	6	10	11
Övriga kortfristiga skulder	70	70	70	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	72	13	12	9	4	3	3	3	7	18
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 212	1 212	1 212	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	66	66	22	10	9	7	3	2	1	3	9
Summa	4 008	4 100	2 012	229	317	400	114	81	66	239	642

Antaganden

Kontraktuella kassaflöden baseras på följande antaganden:

- Kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när koncernen kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet
- Räntekassaflödet baseras på den avtalsenliga räntan. Betalning av rörliga räntor fastställs utifrån den gällande rörliga räntan på rapporteringsdagen

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER



Riskreducering

Risk

Likviditet och finansiering har en avgörande betydelse för att koncernen ska kunna betala sina finansiella skulder när dessa förfaller till betalning. Det påverkar också förmågan att skaffa ytterligare finansiering på lång sikt och är avgörande för att fullfölja koncernens strategiska ambitioner.

Policy

Finans- och finansieringspolicyen fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Outnyttjade faciliteter tas med i beräkningen av genomsnittlig löptid.

Genomsnittlig löptid

	2021	2020	Policy	
			Lägst	Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	5,8 år	5,0 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	0 %	0 %	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	100 %	84 %	50 %	-

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Utöver finans- och finansieringspolicyen har styrelsen godkänt en långsiktig finansieringsstrategi som anger riktningen för koncernens finansiering. Denna innefattar motparter, instrument och riskvillighet samt beskriver framtida finansieringsmöjligheter som ännu inte har

utforskats och implementerats. Finansieringsstrategin understöds av medlemmarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget. Det är koncernens målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

4.1.2. Valutarisker



VALUTAEFFEKTER PÅ INTÄKTER, KOSTNADER OCH FINANSIELLA STÄLLNING

Koncernen är exponerad för både transaktions- och omräkningseffekter från utländska valutor.

Transaktionseffekter beror på enskilda enheters försäljning i andra valutor än de funktionella valutor. Koncernen är främst exponerad för USD, valutor knutna till USD och GBP. Omsättningen minskade med 1,3 miljoner EUR jämfört med förra året på grund av negativa transaktionseffekter. En del av denna exponering säkrades av kostnader i samma valuta. Finansiella instrument såsom

kundfordringar, leverantörsskulder och andra poster som är denominerade i andra valutor än de enskilda enheternas funktionella valutor utsätts också för valutarisker. Nettoeffekten från omvärdering av dessa finansiella instrument redovisas inom finansiella intäkter eller finansiella kostnader. En nettoförlust på 28 miljoner EUR redovisades i finansiella kostnader jämfört med en förlust på 25 miljoner EUR förra året. Valutakursförlusterna avser i första hand devalveringen i den libanesiska, nigerianska och argentinska valutan, som uppgick till 21 miljoner EUR.

För att hantera kortfristig volatilitet från valutaförändringar används derivat för säkring av valutaexponeringen. Vid reglering av säkringsinstrumentet redovisas ett positivt eller negativt belopp inom övriga intäkter eller övriga kostnader. En nettoförlust på 31 miljoner EUR redovisades i övriga kostnader jämfört med en vinst på 17 miljoner EUR förra året. En säkringsförlust förväntas under de år då exportvalutorna under årets lopp stärks och vice versa.

Koncernen är exponerad för omräkningseffekter från enheter som rapporterar i andra valutor än EUR. Koncernen är främst exponerad för omräkning av enheter som rapporterar i GBP, DKK, SEK, CNY och USD. På grund av omräkningseffekter minskade omsättningen med 40 miljoner EUR jämfört med förra året. På motsvarande sätt minskade kostnaderna med 27 miljoner EUR jämfört med förra årets redovisade kostnader. Koncernens finansiella ställning är också utsatt på samma sätt, vilket påverkar värdet av tillgångar och skulder redovisade i andra valutor än EUR. Omräkningseffekten på nettotillgångar redovisas i övrigt totalresultat som valutakursjusteringar. 2021

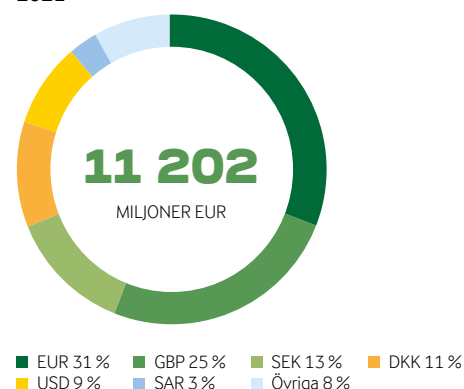
redovisades en nettovinst med 132 miljoner EUR i övrigt totalresultat jämfört med en nettoförlust på 84 miljoner EUR förra året.

Indirekt absorberar a contopriset både transaktions- och omräkningseffekter och nettoresultatet har därför begränsad exponering mot valutarisker. A contopriset fastställs baserat på att ett årsresultat på 2,8–3,2 procent uppnås. A contopriset värderas inledningsvis och betalas ut baserat på en summa i EUR och exponeras följaktligen för fluktuationer i EUR mot GBP, SEK och DKK.

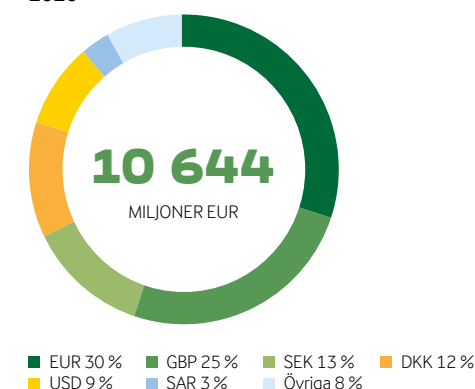
Jämfört med föregående år stärktes genomsnittskursen på USD med 4 procent, GBP och SEK med 3 procent.

Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring ofta inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar, illikvida finansmarknader eller dyra säkringskostnader. Bland de viktigaste marknaderna är Nigeria, Dominikanska republiken, Bangladesh, Libanon och Argentina. Länder med mindre effektiva valutamarknader utgjorde 4 procent av koncernens omsättning 2021.

Omsättning per valuta, 2021



Omsättning per valuta, 2020



Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER**Tabell 4.1.2.a Valutakurser**

	Slutkurs			Genomsnittskurs		
	2021	2020	Ändra	2021	2020	Ändra
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 %

Tabell 4.1.2.b Valutaexponering

	Balansräkningsexponering			Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
	Lediga tjänster	Säkring av framtida kassaflöden	Extern netto-exponering		Resultat-räkning	Övrigt totalresultat
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

* Inkl. AED

**Riskreducering**

Koncernens externa exponering beräknas som externa finansiella tillgångar och skulder denominerade i andra valutor än den funktionella valutan i respektive juridisk enhet, plus eventuella externa derivat omräknade på koncernnivå till valutarisker gentemot DKK, d.v.s. EUR/DKK, USD/DKK o.s.v. Detsamma gäller för koncernens interna nettoexponering. Summan av koncernens externa och interna valutaexponering representerar nettoexponeringen, som beskrivs i tabell 4.1.2.b.

Nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag samt instrument för säkring av dessa investeringar ingår inte.

Risk

Enligt finanspolicyen får treasury-avdelningen säkra:

- Upp till 15 månaders budgeterade nettofordringar och skulder.
- Upp till 100 procent av de bokförda nettokundfordringarna och nettolieferantörsskulder.

Valutaexponeringen hanteras löpande av treasury-avdelningen. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyen.

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella instrument som används, bland annat vissa optionsstrategier, värderas därför till verkligt värde via resultaträkningen.

Arla Foods ambas funktionella valuta är DKK. Dock bedöms risken i förhållande till EUR på samma sätt som för DKK. Koncernledningen kan välja om en investering i en utländsk verksamhet ska säkras (omräkningsrisk) eller inte och när det ska ske, och har då skyldighet att informera styrelsen på nästa styrelsemöte.

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER**4.1.3 Ränterisk****BEGRÄNSADE SÄKRINGSAKTIVITETER TILL FÖLJD AV MINSKADE SKULDNIVÅER**

Den genomsnittliga löptiden för koncernens räntor på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensioner, har ökat med 1,0 till 3,6. Löptiden ökas på

grund av nya räntesäkringar som delvis uppvägs av en förkortning av tiden till förfall på de återstående säkringarna.

Tabell 4.1.3 Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt.
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2021				
Finansiella tillgångar	-536	1 %	5	-1
Derivat	-	1 %	6	56
Finansiella skulder	2 757	1 %	-12	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder	2 221		-1	55
2020				
Finansiella tillgångar	-550	1 %	6	-1
Derivat	-	1 %	5	42
Finansiella skulder	2 730	1 %	-13	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder	2 180		-2	41

**Riskreducering****Risk**

Koncernen är exponerad för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsskulder, räntebärande tillgångar och värdet av anläggningstillgångar för vilka en nedskrivningsprövning utförs. Riskerna fördelas mellan exponering på resultatet och exponering på övrigt totalresultat. Resultatexponering avser potentiell nettonedskrivning av anläggningstillgångar. Riskpåverkan på övrigt totalresultat avser omvärdering av nettopensionsskulder och räntesäkring av framtida kassaflöde.

Verkligt värde-känslighet

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivat-instrument och skuldpaper vid en ränteökning med 1 procent. En räntesänkning har motsatt effekt.

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabell 4.1.3 visar kassaflödeskänsligheten för ett år med en ränteökning med 1 procent den 31 december 2021. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

Ränterisk måste hanteras enligt finans- och finansierings-policy. Ränterisk värderas som skuldportföljens löptid, inklusive säkringsinstrument, men exklusive pensionsskulder.

Varaktighet

2021	2020	Policy	
		Lägst	Högst
3,6	2,6	1	7

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Syftet med räntesäkring är att reducera risk och säkerställa en relativt stabil och förutsägbar finansieringskostnad. Ränterisken från nettouplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Koncernen använder aktivt finansiella derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och för att hantera ränteprofilen för den räntebärande skulden. Genom att ha en portföljstrategi och använda derivat kan koncernen oberoende hantera

och optimera ränterisk, eftersom ränteprofilen kan ändras utan att själva finansieringen behöver ändras. På så sätt kan koncernen bedriva sin verksamhet snabbt, flexibelt och kostnadseffektivt utan att behöva ändra de underliggande låneavtalen.

Genom mandatet från styrelsen kan koncernen använda derivat, såsom ränteswappar och optioner, utöver räntevillkor som ingår i låneavtalen. Koncernen handlade inte i optionsavtal under året.

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

4.1.4 Råvaruprisrisk



TUFFA SÄKRINGSVILLKOR PÅ EN VOLATIL MARKNAD

Leveranskontrakten är främst kopplade till ett rörligt officiellt prisindex. Treasury-avdelningen använder derivatinstrument för att säkra råvaruprisrisk. Detta garanterar full flexibilitet att byta leverantörer utan att behöva ta hänsyn till framtida säkring.

Säkringsaktiviteterna koncentreras till de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel. De totala kostnaderna för energiråvara, exklusive skatt och distributionskostnader, uppgick till cirka 70 miljoner EUR i början av året. Med priserna per den 31 december 2021 har de totala kostnaderna för energiråvara ökat till 350 miljoner EUR för 2022.

Syftet med säkring är att minska fluktuationerna i energikostnader. Under 2021 har säkringsaktiviteterna lett till en vinst på 29 miljoner EUR jämfört med en vinst på 15 miljoner EUR förra året. Vinsten 2021 motverkades dock kraftigt av betydligt högre fysiska energikostnader. Resultatet av säkringsaktiviteter som klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

I slutet av 2021 var 25 procent av energikostnaderna för 2022 säkrade. En ökning av råvarupriserna med 25 procent skulle få en negativ resultateffekt med cirka 66 miljoner EUR. Övrigt totalresultat skulle påverkas positivt med 14 miljoner EUR.

Tabell 4.1.4 Säkrade råvaror
(miljoner EUR)

	Känslighet	Kontraktsvärde	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2021				
Olja/naturgas	25 %	15	-43	7
Elektricitet	25 %	12	-23	7
		27	-66	14
2020				
Olja/naturgas	25 %	2	-7	6
Elektricitet	25 %	-	-4	4
		2	-11	10



Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för råvaruprisrisker med avseende på produktion och distribution av mejeri-produkter. Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt.

Verkligt värde-känslighet

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av koncernens säkrade råvaruderivatinstrument genom övrigt totalresultat samt den osäkrade energi-förbrukningen genom resultaträkningen. Tabellen visar känsligheten för en ökning med 25 procent i råvarupriset för säkrade och osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

Policy

Enligt finanspolicyen kan en begränsad andel av den prognostiserade förbrukningen av elektricitet, naturgas och diesel säkras i upp till 36 månader, varav 100 procent kan säkras för de första 18 månaderna och en begränsad andel därefter.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Prisrisker för energiråvaror hanteras av koncernens treasury-avdelning. Råvaruprisriskerna säkras främst genom derivatinstrument, oberoende av det fysiska leverantörskontraktet. Arla undersöker även om andra råvaror kan vara relevanta för finansiell riskhantering.

Arlas energiexponering och säkring hanteras som en portfölj över olika energityper och länder. Det är inte alla energiråvaror som kan säkras effektivt genom att matcha de underliggande kostnaderna, men Arla strävar efter att minimera basrisken.

Mejeriderivatmarknaden är fortfarande begränsad i EU, USA och Nya Zeeland, men är på väg att utvecklas. Koncernen har säkrat en mindre del av koncernens handel med mjölkkråvaruvolymer. I takt med att mejeriderivatmarknaden utvecklas förväntar vi oss att spela en roll i hanteringen av fastpriskontrakt med kunder under de kommande åren.

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

4.1.5 Kreditrisk



BEGRÄNSADE FÖRLUSTER

Under 2021 hade koncernen fortsatt mycket begränsade förluster från nödlidande motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter.

Alla stora finansiella motparter hade tillfredsställande kreditbetyg vid årets slut. Arlas krav är ett kreditbetyg på minst A-/A- /A3 från antingen S&P, Fitch eller Moody's, för den finansiella motparten eller dess moderbolag. I ett litet antal geografiska områden där våra banker som vi vanligtvis använder inte är verksamma och där finansiella motparter med tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, avvek koncernen från kravet på kreditvärdighet.

Mer information om kundfordringar finns i Tabell 2.1 c.

Den maximala exponeringen gentemot kreditrisker motsvarar ungefär det bokförda värdet.

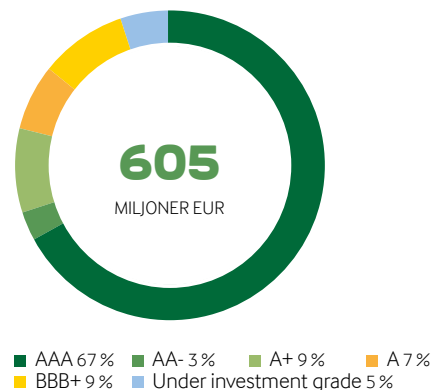
Koncernen har liksom föregående år fortsatt att arbeta med kreditexponeringen och har upplevt en mycket låg grad av kundförluster.

För att hantera risker hos motparter utger koncernen ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås. Tabell 4.1.5 visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal som kvalificerar sig för nettning vid fallissemang.

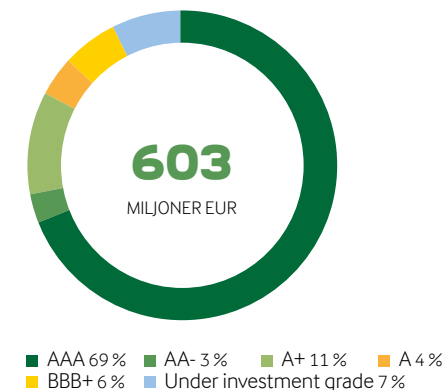
Tabell 4.1.5 Extern värdering av finansiella motparter
(miljoner EUR)

	Motpartsbedömning					Under investment grade	Summa
	AAA	AA-	A+	A	BBB+		
2021							
Värdepapper	402	-	-	-	32	-	434
Kontant	5	17	14	7	24	30	97
Derivat	-	1	39	33	0	1	74
Summa	407	18	53	40	56	31	605
2020							
Värdepapper	415	-	-	-	5	-	420
Kontant	-	10	44	5	23	44	126
Derivat	-	9	22	16	10	0	57
Summa	415	19	66	21	38	44	603

Extern värdering av finansiella motparter, 2021



Extern värdering av finansiella motparter, 2020



Riskreducering

Risk

Kreditriskerna uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka koncernens verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi.

Policy

Motparter väljs ut baserat på en relationsbankstrategi. Finansiella motparter måste godkännas av verkställande direktörer och koncernfinansdirektören på rekommendation från vårt treasury-team. En motpart (eller dess moderbolag) i finansiella kontrakt och inlåning måste som ett minimum ha en långsiktig värdering som motsvarar A3 hos Moody's, A- hos Standard & Poor's eller A- hos Fitch. Om koncernen endast har erhållit krediter från motparten krävs ingen värdering. Om motparten har betyg från flera kreditvärderingsinstitut används ett genomsnitt, avrundat uppåt till närmaste

steg. I geografiska områden, som inte omfattas av våra relationsbanker, kan vårt treasury-team avvika från motpartskravet i detta avsnitt.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Koncernen har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export. På vissa tillväxtmarknader är det inte alltid möjligt att erhålla kreditförsäkring med önskad kreditvärdighet, och då söker koncernen den bästa täckning som finns att tillgå. Koncernen har bedömt att detta är en acceptabel risk, mot bakgrund av investeringsnivåerna på tillväxtmarknader.

Om en betalning från en kund försenas följs interna processer för att begränsa eventuella förluster. Koncernen använder ett begränsat antal finansiella motparter vars kreditbetyg övervakas löpande.

Finansiering

4.2 FINANSIELLA POSTER



LÄGRE RÄNTEKOSTNADER UPPVÄGDES AV HÖGRE VALUTAKURSFÖRLUSTER

De finansiella nettokostnaderna minskade med 11 miljoner EUR till 61 miljoner EUR, främst på grund av lägre räntekostnad, som delvis balanserades av högre valutakursförluster.

Räntenettot uppgick till 40 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 14 miljoner EUR jämfört med föregående år på grund av förfallna räntesäkringar och nya räntesäkringar med attraktiva räntenivåer.

Den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive ränta avseende pensionstillgångar och pensionsskulder, var 1,8 procent jämfört med 2,3 procent i fjol. Räntetäckningsgraden ökade till 23,7 procent jämfört med 17,0 procent förra året.

Valutakursförlusterna avser i första hand devalveringen i den libanesiska, nigerianska och argentinska valutan, som uppgick till 21 miljoner EUR.



Redovisningsprinciper

Finansiella intäkter och kostnader, samt kursvinster och kursförluster, redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till året. Finansiella poster omfattar realiserade och orealiserade värdejusteringar av värdepapper och valutajusteringar av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende finansiella derivatinstrument, som inte kan klassificeras som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till kostnaden för sådana tillgångar, och ingår därför inte i finansiella kostnader.

Aktivering av ränta genomfördes med en räntesats som matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2021. Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisades enligt effektivräntemetoden.

Tabell 4.2 Finansiella intäkter och finansiella kostnader
(miljoner EUR)

	2021	2020
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Räntebärande värdepapper, likvida medel	7	2
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella intäkter	7	5
Summa finansiella intäkter	14	7
<i>Finansiella kostnader</i>		
Ränta på finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-45	-54
Valutakursförlust (netto)	-28	-25
Ränta på pensionsskulder	-2	-2
Ränta överförd till materiella tillgångar	7	8
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella kostnader	-7	-6
Summa finansiella kostnader	-75	-79
Finansiella kostnader, netto	-61	-72

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD



HÖGRE RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, ökade till 2 221 miljoner EUR jämfört med 2 180 miljoner EUR förra året.

Pensionsskulder minskade med 2 miljoner EUR till 245 miljoner EUR 2020. Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder, uppgick till 2 466 miljoner EUR jämfört med 2 427 miljoner EUR förra året. Nettotillgångarna i det brittiska pensionssystemet uppgick till 55 miljoner EUR jämfört med 40 miljoner EUR förra året. Denna tillgång ingår inte i beräkningen av pensionsskulder, räntebärande nettoskuld och skuldsättningsgrad.

Arlas skuldsättningsgrad var 2,6, en minskning med 0,1 jämfört med föregående år. Detta var under det långsiktiga målintervall på 2,8 till 3,4, vilket är förutsättningen för en stark finansiell ställning.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder ökade med 0,8 år till 5,8 år. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av nya kreditfaciliteter och uppvägs av återstående löptid samt nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten ökade till 37 procent, jämfört med 35 procent förra året.

Finansiering

Koncernen tillämpar en diversifierad finansieringsstrategi för att balansera likviditets- och återfinansieringsrisken mot målet att uppnå en låg finansieringskostnad. Större förvärv och investeringar finansieras separat.

En diversifierad finansieringsstrategi inkluderar diversifiering av marknader, valutor, instrument, banker, långgivare och löptider för att säkerställa bred tillgång

till finansiering samt säkerställa att koncernen inte är beroende av en enskild finansieringspartner eller en enskild marknad. Alla finansieringsmöjligheter värderas mot 3 månader EURIBOR och derivat tillämpas för att matcha valutor efter finansieringsbehoven. Ränteprofilen hanteras med ränteswappar oberoende av det individuella lånet.

Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2021.

Under covid-19 införde regeringar olika subventionsprogram för företag. Nettoeffekten på den räntebärande nettoskulden är dock begränsad för koncernen.

Under 2021 hade koncernen begränsat behov av ny finansiering. De mest betydande finansieringsaktiviteterna under året var följande:

- 5-årig ESG-kopplad rullande kreditfacilitet med flera banker på 400 miljoner EUR
- 5-årig obligationsemission på 1 500 miljoner SEK
- 7-årig kreditfacilitet på 100 miljoner EUR från Europeiska investeringsbanken
- Arla har ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Programmet är outnyttjat vid årets slut tack vare en stark likviditetsposition. Genomsnittsutnyttjandet 2021 har varit cirka 122 miljoner EUR
- Under året ingick Arla sälj- och återköpsavtal baserat på investeringar i noterade danska hypoteksobligationer med kreditbetyget AAA. Se not 4.6 för mer information.

Räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

Koncernens räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder, minus räntebärande tillgångar. Definitionen av skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, och EBITDA, och är ett mått på koncernens förmåga att betala sin skuld. Koncernens långsiktiga mål för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

Skuldsättningsgrad

2,6

2020: 2,7

Tabell 4.3.a Räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

	2021	2020
Långfristig upplåning	2 113	1 964
Kortfristig upplåning	644	766
Värdepapper, likvida medel	-531	-546
Övriga räntebärande tillgångar	-5	-4
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder	2 221	2 180
Pensionsskulder	245	247
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder	2 466	2 427



Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD**Tabell 4.3.b Lån**
(miljoner EUR)

	2021	2020
<i>Långfristig upplåning</i>		
Emitterade obligationer	440	299
Hypoteksinstitut	1 021	1 033
Banklån	478	455
Leasingskulder	174	177
Summa långfristig upplåning	2 113	1 964
<i>Kortfristig upplåning</i>		
Emitterade obligationer	-	100
Commercial papers	102	-
Hypoteksinstitut	11	9
Banklån	456	531
Leasingskulder	59	56
Övriga kortfristiga skulder	16	70
Summa kortfristig upplåning	644	766
Summa långfristig och kortfristig upplåning	2 757	2 730

Tabell 4.3.c Kassaflöde, räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

	Kassaflödesanalys	Icke kassaflödespåverkande förändringar					
	Ingår i finansierings- verksamheten	Tillskott	Omklassificeringar	Valutarörelser	Förändringar i verkligt värde	31 december	
1 januari							
2021							
Pensionsskulder	247	-14	-	-	-4	16	245
Långfristig upplåning	1 964	-	46	62	24	17	2 113
Kortfristig upplåning	766	-48	-	-62	-12	-	644
Summa räntebärande skuld	2 977	-62	46	-	8	33	3 002
Pensionstillgångar i Storbritannien	-	-17	-	16	4	-1	-
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-424	-12	-	-	-3	-	-439
Kontant	-126	32	-	-	-3	-	-97
Räntebärande nettoskuld	2 427	-59	46	16	6	32	2 466

Betalningarna av lång- och kortfristiga lån på -48 miljoner EUR (0 miljoner EUR respektive -48 miljoner EUR), kan stämmas av mot kassaflödesanalysen som nyupptagna lån (172 miljoner EUR), övriga förändringar i lån (-147 miljoner EUR) och leasingbetalningar (-73 miljoner EUR)

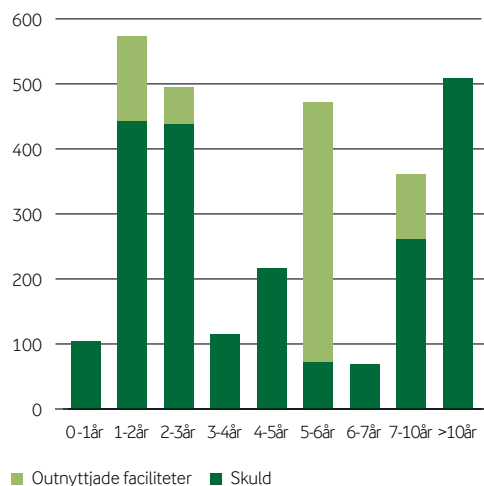
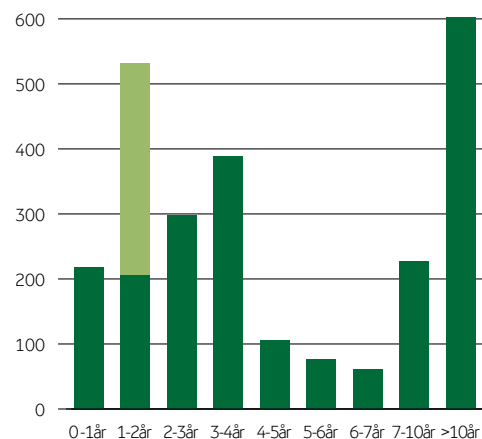
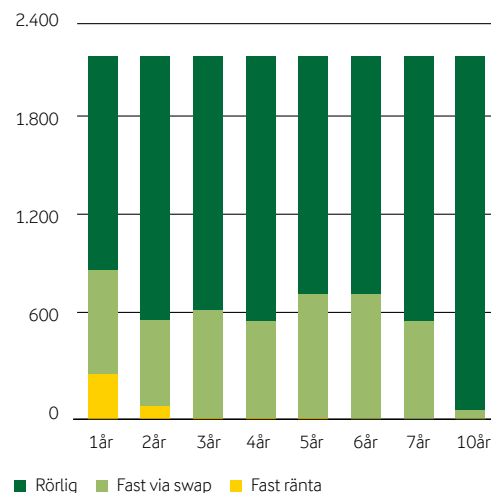
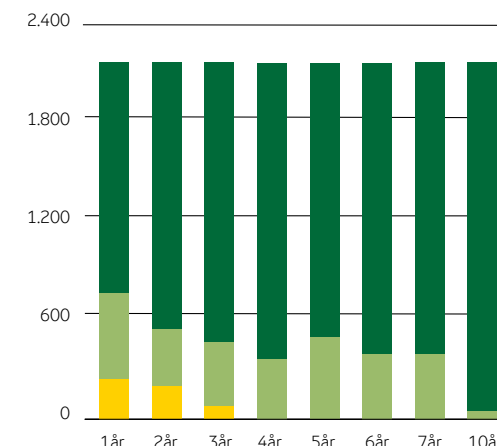
2020

Pensionsskulder	249	-10	-		7	1	247
Långfristig upplåning	1 951	-	70	-84	5	22	1 964
Kortfristig upplåning	789	-90	-	84	-17	-	766
Summa räntebärande skuld	2 989	-100	70	-	-5	23	2 977
Pensionstillgångar i Storbritannien	-	-26	-	25	2	-1	-
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-440	17	-	-	-2	1	-424
Kontant	-187	50	-	-	11	-	-126
Räntebärande nettoskuld	2 362	-59	70	25	6	23	2 427

Betalningarna av lång- och kortfristiga lån, totalt 90 miljoner EUR (0 miljoner EUR respektive 90 miljoner EUR), kan stämmas av mot kassaflödesanalysen som nyupptagna lån, på 149 miljoner EUR, övriga förändringar i lån på -173 miljoner EUR och leasingbetalningar på -66 miljoner EUR.

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, per december 2021, förfallotidpunkt
(miljoner EUR)**Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, per december 2020, förfallotidpunkt**
(miljoner EUR)**Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsskulder per den 31 december 2021**
(miljoner EUR)**Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsskulder per den 31 december 2020**
(miljoner EUR)**Tabell 4.3.d Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, och effekten av säkring, förfallotidpunkt**
(miljoner EUR)

2021	Summa	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029–2031	Efter 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
Annat	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
Summa	2 221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

2020	Summa	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028–2030	Efter 2030
DKK	794	-88	77	22	19	92	54	55	194	369
SEK	434	108	6	155	154	4	7	-	-	-
EUR	782	185	111	109	107	3	9	2	28	228
GBP	47	6	8	7	5	4	4	4	4	5
Annat	123	6	4	5	104	2	2	-	-	-
Summa	2 180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

Tabell 4.3.e Valutaprofil för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder
(miljoner EUR)

Före och efter effekten av finansiella derivatinstrument

2021	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
DKK	873	-	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Annat	141	-	141
Summa	2 221	-	2 221

2020	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
DKK	794	-	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Annat	123	-	123
Summa	2 180	-	2 180

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

Tabell 4.3.f Ränterisk exklusive effekten av säkring
(miljoner EUR)

	Ränta	Genomsnitts- ränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2021					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
Commercial papers	Fast	0,16 %	0–1 år	102	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Rörlig	1,14 %	1–2 år	74	Kassaflödesanalys
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Fast	1,51 %	1–2 år	73	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Fast	1,58 %	2–3 år	73	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Rörlig	0,91 %	2–3 år	74	Kassaflödesanalys
SEK 1 500 miljoner förfalldatum 17.07.2026	Rörlig	0,60 %	4–5 år	146	Kassaflödesanalys
Summa emitterade obligationer		0,89 %		542	
<i>Hypotek:</i>					
Fast ränta	Fast	0,25 %	1–2 år	97	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	0,26 %	0–1 år	935	Kassaflödesanalys
Summa hypoteksinstitut		0,26 %		1 032	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,02 %	0–1 år	390	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	0,61 %	0–1 år	544	Kassaflödesanalys
Summa banklån		0,36 %		934	
<i>Övriga lån:</i>					
Leasingskulder	Fast	3,18 %	0–20 år	233	Kassaflödesanalys
Övriga lån	Rörlig	3,41 %	0–1 år	16	Kassaflödesanalys
Summa övriga lån		3,19 %		249	

	Ränta	Genomsnitts- ränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2020					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	0–1 år	50	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Fast	1,51 %	2–3 år	74	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Fast	1,58 %	3–4 år	75	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig	1,60 %	0–1 år	50	Kassaflödesanalys
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Rörlig	0,91 %	0–1 år	75	Kassaflödesanalys
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Rörlig	1,14 %	0–1 år	75	Kassaflödesanalys
Summa emitterade obligationer		1,40 %		399	
<i>Hypotek:</i>					
Fast ränta	Fast	0,37 %	1–2 år	124	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	0,43 %	0–1 år	918	Kassaflödesanalys
Summa hypoteksinstitut		0,42 %		1 042	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,02 %	0–1 år	404	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	0,77 %	0–1 år	582	Kassaflödesanalys
Summa banklån		0,46 %		986	
<i>Övriga lån:</i>					
Leasingskulder	Fast	3,38 %	0–20 år	233	Kassaflödesanalys
Övriga lån	Rörlig	3,69 %	0–1 år	70	Kassaflödesanalys
Summa övriga lån		3,45 %		303	

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD**Redovisningsprinciper*****Finansiella instrument***

Finansiella instrument redovisas på transaktionsdagen. Koncernen upphör med att redovisa finansiella tillgångar när de kontraktuella rättigheterna till de underliggande kassaflödena antingen upphör eller överförs till köparen av den finansiella tillgången samtidigt som alla väsentliga risker och fördelar relaterade till ägarskapet också överförs till köparen.

Finansiella tillgångar och skulder kvittas i balansräkningen då koncernen har en legal kvittningsrätt, samt antingen har avsikten att kvitta eller avveckla den finansiella tillgången och skulden samtidigt.

Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar klassificeras, vid första redovisningstillfället och därefter värderas de till: upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultaträkningen.

Klassificering av finansiella tillgångar vid första redovisningstillfället är beroende av den finansiella tillgångens kontraktuella kassaflödesegenskaper och hur dessa hanteras.

Finansiella tillgångar där koncernen avser att samla det kontraktuella kassaflödet klassificeras och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar som ingår i likviditetsstyrning klassificeras och värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat. Alla andra finansiella tillgångar klassificeras och värderas till verkligt värde via resultaträkningen.

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde består av disponibla bankmedel samt börsnoterade skuldpaper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk för värdeförändring och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån.

Finansiella tillgångar värderas vid första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i verkligt värde-reserven i eget kapital.

Ränteintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader. I samband med försäljning av finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat överförs det ackumulerade resultatet som tidigare redovisades i verkligt värde-reserven till finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Värdepapper som är värderade till verkligt värde via resultaträkningen består främst av noterade värdepapper, som löpande övervakas, värderas och redovisas i enlighet med koncernens finans- och finansieringspolicy. Ändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Skulder

Skulder till hypoteks- och kreditinstitut m.m. samt emitterade obligationer värderas på transaktionsdagen vid den första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. Därefter värderas skulder till upplupet anskaffningsvärde och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Under skulder redovisas även den kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelsen på leasingkontrakt, värderad till upplupet anskaffningsvärde. Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Mer information om pensionsskulder finns i not 4.7.

Finansiering

4.4 DERIVAT

Säkring av framtida kassaflöden

Koncernen använder valutaterminer för att täcka valutarisker i samband med förväntade framtida intäkter och utgifter. Ränteswappar används för att säkra risker mot rörelser i förväntade framtida räntebetalningar och råvaruswappar används för energisäkring.

Verkligt värde för säkringsinstrument, som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning (finansiell säkring)

Koncernen använder valutoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Vissa av dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

Valutaswappar används som en del av den dagliga likviditetsstyrningen. Syftet med valutaswappar är att matcha tidpunkterna för in- och utgående kassaflöden i utländsk valuta.

Tabell 4.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning i resultaträkningen				
			2022	2023	2024	2025	Efter 2025
2021							
Valutakontrakt	-17	-17	-17	-	-	-	-
Räntekontrakt	-24	-24	-8	-6	-	1	-11
Råvarukontrakt	27	27	26	1	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-14	-14	1	-5	-	1	-11

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning i resultaträkningen				
			2021	2022	2023	2024	Efter 2024
2020							
Valutakontrakt	11	11	11	-	-	-	-
Räntekontrakt	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Råvarukontrakt	2	2	1	1	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

Tabell 4.4.b Värdejustering av säkringsinstrument
(miljoner EUR)

	2021	2020
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring under året	-	38
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	-28	-5
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	42	8
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till produktionskostnader	25	-
Total värdejustering av säkringsinstrument redovisat i övrigt totalresultat under året	39	41

**Redovisningsprinciper**

Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa verkliga värden på derivatinstrument redovisas som separata poster i balansräkningen.

Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde av den säkrade tillgången eller skulden avseende den del som är säkrad.

Säkring av kassaflöde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som säkring av framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar

i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat som en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital, till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. Reserven för säkringsinstrument under eget kapital rapporteras netto efter skatt. De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma post som grundjusteringen för den säkrade posten. Den ackumulerade värdeförändringen som redovisas i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen när det säkrade kassaflödet påverkar resultaträkningen eller inte längre är sannolikt. För finansiella derivatinstrument, som inte uppfyller kriterierna för klassificering som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och kostnader.



Finansiering

4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT**Tabell 4.5.a Kategorier av finansiella instrument**
(miljoner EUR)

	2021	2020
Derivat	22	38
Andelar	9	9
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	31	47
Värdepapper	434	420
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	434	420
Valutainstrument	2	14
Ränteinstrument	22	1
Råvaruinstrument	28	4
Derivat tillgångar som används som säkringsinstrument	52	19
Kundfordringar	1 007	811
Övriga fordringar	285	424
Kontant	97	-
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	1 389	1 235
Derivat	44	19
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	44	19
Valutainstrument	19	3
Ränteinstrument	22	42
Råvaruinstrument	1	2
Derivatskulder som används som säkringsinstrument	42	47
Långfristig upplåning*	2 113	1 964
Kortfristig upplåning*	644	766
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 445	1 212
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	4 202	3 942

* Inklusive leasingsskulder

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden
(miljoner EUR)

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
2021				
Obligationer	434	-	-	434
Andelar	9	-	-	9
Derivat	-	74	-	74
Summa finansiella tillgångar	443	74	-	517
Emitterade obligationer	-	440	-	440
Hypoteksinstitut	1 032	-	-	1 032
Derivat	-	86	-	86
Summa finansiella skulder	1 032	526	-	1 558
2020				
Obligationer	420	-	-	420
Andelar	9	-	-	9
Derivat	-	57	-	57
Summa finansiella tillgångar	429	57	-	486
Emitterade obligationer	-	399	-	399
Hypoteksinstitut	1 042	-	-	1 042
Derivat	-	66	-	66
Summa finansiella skulder	1 042	465	-	1 507

Finansiering

4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT**Riskreducering**

Metoder och antaganden som tillämpas vid fastställande av verkligt värde för finansiella instrument:

Obligationer och aktier

Det verkliga värdet fastställs utifrån noterade priser på en aktiv marknad.

Derivat, exkl. optioner

Det verkliga värdet beräknas genom diskontering av kassaflöde och mot bakgrund av observerbara marknadsdata. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

Optioner

Det verkliga värdet beräknas med hjälp av modeller för att fastställa pris på optioner och mot bakgrund av observerbara marknadsdata, bl.a. volatiliteter för optioner. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

Verkligt värde-hierarki

Nivå 1 Verkligt värde fastställs utifrån ej justerade noterade priser på en aktiv marknad.

Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.

Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.

Finansiering

4.6 SÄLJ- OCH ÅTERKÖPSARRANGEMANG**ATTRAKTIVA FINANSIERINGSARRANGEMANG**

Koncernen har investerat i noterade danska hypoteksobligationer som ligger till grund för företagets hypotekslån. Genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal för hypoteksobligationerna kan koncernen uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån. Hypoteksobligationerna värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat

De mottagna intäkterna från obligationerna skapar en återköpsförpliktelse som redovisas i kortfristiga lån.

Utöver hypoteksobligationer innehar koncernen andra värdepapper till ett bokfört värde av 5 miljoner EUR.

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Nominellt belopp	Verkligt värde
2021			
Hypoteksobligationer	398	394	398
Återköpsförpliktelser	-385	-387	-385
Nettoposition	13	7	13
2020			
Hypoteksobligationer	409	405	409
Återköpsförpliktelser	-398	-397	-398
Nettoposition	11	8	11

Finansiering

4.7 PENSIONSSKULDER**NETTOPENSIONSSKULDERNA MINSKADE MED 31 MILJONER EUR JÄMFÖRT MED FÖREGÅENDE ÅR**

Koncernens pensionstillgångar och -förpliktelser består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige och Storbritannien.

Koncernen har även avgiftsbestämda pensionsplaner för de anställda. För dessa avgiftsbestämda pensionsplaner omfattas koncernen inte av samma investerings-, ränte-, inflations- eller livslängdsrisker som för de förmånsbestämda planerna. De förmåner som de anställda får är beroende av inbetalning, avkastningen på investeringen och den form av förmån som väljs vid pensioneringen.

Pensionsplaner i Sverige

Den redovisade nettopensionsskulden i Sverige uppgick den 31 december 2021 till 225 miljoner EUR, en ökning med 4 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Förmånsbestämda pensionsplaner kräver för närvarande inte att koncernen gör några ytterligare inbetalningar. Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och dess investeringar.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Pensionsplaner i Storbritannien

De redovisade nettopensionstillgångarna i Storbritannien uppgick den 31 december 2021 till 69 miljoner EUR, en ökning med 29 miljoner EUR jämfört med föregående år. Ökningen kan främst hänföras till Arlas bidrag till planen på 17 miljoner EUR under året och aktuariella vinster på 54 miljoner EUR, vilket balanseras av en minskning av det verkliga värdet för tillgångarna i planen med 46 miljoner EUR.

Den förmånsbestämda pensionsplanen i Storbritannien är ett förmånsbestämt program som baseras på slutlön. Planen är stängd både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. Planen är ett registrerat pensionsprogram och tillgångarna innehas i juridiskt åtskilda,

förvaltaradministrerade fonder. Förvaltarna är enligt lag skyldiga att agera i deltagarnas bästa intresse inom ramen för förvaltningen av planen i enlighet med det syfte för vilket fonden skapades och ansvarar för att fastställa investerings-, finansierings- och styrningspolicyerna. En representant för koncernen deltar i förvaltmöten för att ge koncernens syn på investeringsstrategin, men förvaltarna har den yttersta beslutsrätten.

Under rapporteringsperioden ingick planens förvaltare ett buy-in-avtal med Aviva Life & Pensions UK Limited som erbjuder försäkring för 25 % av pensionsskulderna. Försäkringspolicyen betalar intäkter till planen som exakt motsvarar de förmåner som betalas ut till försäkrings-tagarna. Detta har tagit bort alla investerings-, ränte-, inflations- och livslängdsrisker för dessa medlemmar. Värdet för livräntepolicyen fastställs med hjälp av de antaganden som används för att värdera skulderna och motsvarar de försäkrade pensionärernas redovisade skulder.

Arbetsgivaravgifterna fastställs utifrån råd från en oberoende kvalificerad aktuarie på grundval av treåriga värderingsförhandlingar mellan planen och Arla och som slutligen godkänns av HRM Pensions Regulator. Nästa treårsvärdering sker den 31 december 2023. Den senaste fullständiga aktuariella värderingen av planen genomfördes per den 31 december 2019. Värderingarna indikerade att planen med den avtalade finansieringsgrunden hade ett underskott på 22 miljoner GBP. För att täcka detta underskott gick koncernen med på att göra årliga inbetalningar på 13 miljoner GBP fram till mars 2021. Nästa värdering sker den 31 december 2022.

Resultatet av 2019 års aktuariella värdering har använts och uppdaterats för IAS19 "Ersättningar till anställda" av en kvalificerad oberoende aktuarie. Planen exponerar koncernen för inflationsrisk, ränterisk och marknadsinvesteringsrisk samt livslängdsrisk.

För övriga medarbetare finns avgiftsbestämda pensionsplaner. Premier erläggs av både Arla och arbetstagaren till en kurs som fastställs av Arla.

Tabell 4.7.a Nettopensionsskulder redovisade i balansräkningen
(miljoner EUR)

	Sverige	Storbritannien	Annat	Summa
2021				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	235	1 473	44	1 752
Verkligt värde för planernas tillgångar	-13	-1 542	-26	-1 581
Underskott av fonderade planer	222	-69	18	171
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	2	5
Nettopensionsskulder redovisade i balansräkningen	225	-69	20	176

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	235	1 473	44	1 752
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	2	5
Summa skulder	238	1 473	46	1 757

Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-69	-	-69
Pensionsskulder	225	-	20	245
Nettopensionsskulder	225	-69	20	176

2020

Nuvärde av fonderade förpliktelser	231	1 456	49	1 736
Verkligt värde för planernas tillgångar	-13	-1 496	-29	-1 538
Underskott av fonderade planer	218	-40	20	198
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	6	9
Nettopensionsskulder redovisade i balansräkningen	221	-40	26	207

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	231	1 456	49	1 736
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	6	9
Summa skulder	234	1 456	55	1 745

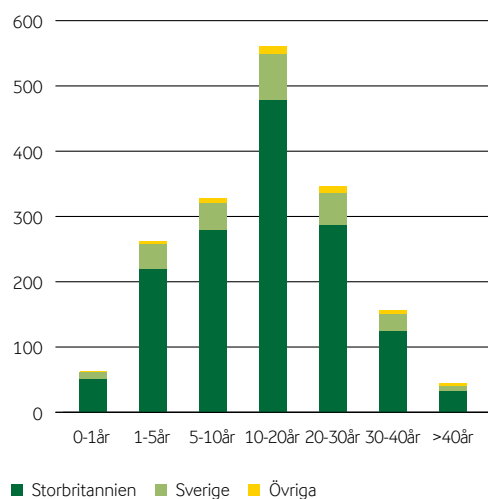
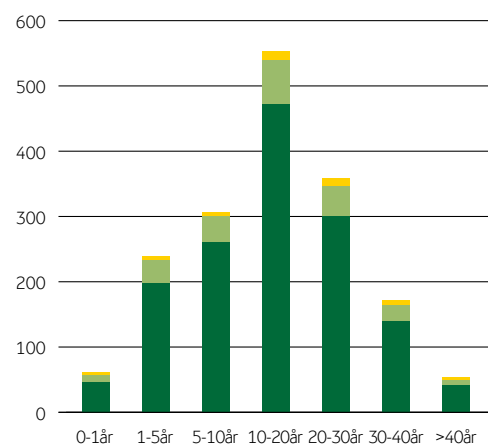
Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-40	-	-40
Pensionsskulder	221	-	26	247
Nettopensionsskulder	221	-40	26	207

Finansiering

4.7 PENSIONSSKULDER**Tabell 4.7.b Utveckling för pensionsskulder**
(miljoner EUR)

	2021	2020
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 745	1 708
Intjäning innevarande period	5	4
Räntekostnader	23	30
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-44	153
Aktuariella vinster och förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-	-17
Betalda förmåner	-74	-63
Valutakursjusteringar	102	-70
Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december	1 757	1 745

Löptid för pensionsförpliktelse per den 31 december 2021
(miljoner EUR)**Löptid för pensionsförpliktelse per den 31 december 2020**
(miljoner EUR)

■ Storbritannien ■ Sverige ■ Övriga

Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar
(miljoner EUR)

	2021	2020
Verkligt värde för planens tillgångar den 1 januari	1 538	1 475
Ränta	21	28
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	-47	141
Arbetsgivarbidrag	17	26
Betalda förmåner	60	-53
Valutakursjusteringar	112	-79
Verkligt värde för planens tillgångar den 31 december	1 581	1 538
<i>Faktisk avkastning på planens tillgångar:</i>		
Beräknad ränta	21	28
Avkastning exkl. beräknad ränta	-47	141
Faktisk avkastning	-26	169

Koncernen förväntar sig att bidra med 13 miljoner EUR till planens tillgångar 2022 och 48 miljoner EUR 2023–2026.

Tabell 4.7.d Specifikation av tillgångar i planen
(miljoner EUR)

	2021	%	2020	%
Skuldsäkringsportfölj	289	18	485	32
Livräntepolicyer	321	20	-	-
Skuldinstrument	440	28	434	28
Obligationer	168	11	208	14
Eget kapitalinstrument	52	3	116	8
Fastigheter	134	8	126	8
Infrastruktur	74	5	69	4
Övriga tillgångar	103	7	100	7
Verkligt värde för planens tillgångar den 31 december	1 581	100	1 538	100

Finansiering

4.7 PENSIONSSKULDER



Planens investeringar i tillgångar

Planens tillgångar genererar avkastning som används för att uppfylla planernas förpliktelser. De är inte nödvändigtvis avsedda att realiseras på kort sikt. Förvaltarna investerar i olika kategorier av tillgångar med olika fördelning i dessa kategorier, i enlighet med planens investeringsprinciper.

För närvarande är planens investeringsstrategi att upprätthålla en balans mellan tillväxttillgångar (aktier, fastigheter och infrastruktur), inkomsttillgångar (bestående av kreditinvesteringar och företagsobligationer) och matchande tillgångar (bestående av en skuldsäkringsportfölj och en buy-in-livräntepolicy), med en viktning mot matchande tillgångar. Det finns inga direkta investeringar i koncernen.

En del av investeringsmålet är att minimera fluktuationer i planens finansieringsnivåer till följd av förändringar i skuldernas värde. Detta uppnås främst med hjälp av en

Liability Driven Investment-portfölj (LDI), vars främsta mål är att justera förändringar i tillgångarnas värde mot förändringar i skulderna som beror på förändringar i marknadsförhållandena. Planen har säkringar som täcker merparten av alla ränte- och inflationsförändringar, mätt utifrån förvaltarnas finansieringsantaganden som använder en diskonteringsränta som härleds från räntan på brittiska statsobligationer.

LDI innebär i första hand användning av statsobligationer. Derivat som ränte- och inflationsswappar används också. Det finns inga livräntor eller livslängdsswappar i LDI-portföljerna. Värdet på LDI-tillgångarna fastställs baserat på det senaste marknadspriset för de underliggande investeringarna, som handlas dagligen på likvida marknader.

Tabell 4.7.e Antaganden för de aktuariella beräkningarna

	2021 %	2020 %
<i>Antaganden om diskonteringsränta</i>		
Diskonteringsränta, Sverige	1,7	1,3
Diskonteringsränta, Storbritannien	1,9	1,4
<i>Inflationsantaganden</i>		
Inflation (KPI), Sverige	2,1	1,5
Inflation (KPI), Storbritannien	2,7	2,1
<i>Antaganden om livslängd</i>		
Förväntad livslängd vid 65 års ålder för en:		
Man i Storbritannien	21,0	20,9
Kvinna i Storbritannien	23,0	23,0
Man i Sverige	22,0	22,0
Kvinna i Sverige	24,0	24,0

Tabell 4.7.f Pensionsskuldernas känslighet för nyckelantaganden (miljoner EUR)

	2021	2021	2020	2020
Effekter på pensionsskulder per den 31 december	+	-	+	-
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-26	26	-28	28
Förväntade löneökningar +/- 10 punkter	2	-2	3	-3
Förväntad livslängd +/- 1 år	82	-82	84	-84
Inflation +/- 10 punkter	16	-16	17	-17

Finansiering

4.7 PENSIONSSKULDER**Tabell 4.7.g Redovisas i resultaträkningen**
(miljoner EUR)

	2021	2020
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande period	5	4
Administrativa kostnader	-	-
Redovisat som personalkostnader	5	4
Räntekostnader på pensionsskulder	23	30
Förväntad avkastning på planens tillgångar:	-21	-28
Redovisat som finansiella kostnader	2	2
Summa redovisat i resultaträkningen	7	6

Tabell 4.7.h Redovisas i övrigt totalresultat
(miljoner EUR)

	2021	2020
<i>Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner</i>		
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	44	-153
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-	17
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	-47	141
Totalt belopp redovisas i övrigt totalresultat	-3	5

**Redovisningsprinciper****Pensionsskulder och liknande långfristiga förpliktelser**

Koncernen har pensionsavtal som löper på efter anställning med ett stort antal av sina nuvarande och tidigare medarbetare. Pensionsavtalen omfattar dels förmånsbestämda planer, dels avgiftsbestämda planer.

Avgiftsbestämda pensionsplaner

I de avgiftsbestämda pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare och risken och fördelarna med pensionsplanens värde finns därför hos planens medlemmar och inte hos koncernen. Belopp som betalas till avgiftsbestämda pensionsplaner kostnadsförs i resultaträkningen när de uppkommer.

Förmånsbestämda pensionsplaner

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen har en förpliktelse att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensioneringen. Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön. Koncernen är exponerad för de risker och fördelar som förknippas med osäkerheten när det gäller om avkastningen som genereras av tillgångarna ska räcka för att uppfylla pensionsförpliktelserna, som påverkas om antaganden om livslängd och inflation.

Koncernens nettoförpliktelse är det belopp som presenteras i balansräkningen som pensionsförpliktelse.

Nettoförpliktelsen beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan. Nettoförpliktelsen är summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder (d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelser för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in per balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), med avdrag för verkligt värde på tillgångar som hålls separerade från koncernen i en planfond.

Koncernen använder kvalificerade aktuarier för att varje år beräkna den förmånsbestämda förpliktelserna med hjälp av PUC-metoden (Projected Unit Credit).

Balansräkningsbeloppet av nettoförpliktelsen påverkas av omvärderingar, som utgör effekten av förändringar i antaganden som använts för att beräkna den framtida förpliktelserna (aktuariella vinster och förluster) och den avkastning som genereras via planens tillgångar (exklusive ränta). Omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat.

Räntekostnader för perioden beräknas med hjälp av den diskonteringsränta som används för att värdera den förmånsbestämda förpliktelserna i början av rapporteringsperioden till det dåvarande bokförda värdet av nettoförpliktelserna, med hänsyn till förändringar som uppkommer till följd av in- och utbetalningar. Nettoräntekostnaden och andra kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen. Nettoförpliktelserna avser främst förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige.

**Osäkerheter och bedömningar**

Den förmånsbestämda pensionsskulden bedöms utifrån ett antal antaganden, däribland diskonteringsränta, inflationstakt, lönetillväxt och livslängd. En liten

skillnad i verkligt utfall jämfört med antaganden och ändringar i antaganden kan få en väsentlig effekt på nettopositionen.

Övriga områden

5.1 SKATT



AKTUELL OCH UPPSKJUTEN SKATT

Skatt i resultaträkningen

Kostnaderna avseende aktuell skatt ökade till 61 miljoner EUR jämfört med 34 miljoner EUR förra året, främst på grund av högre kostnader för uppskjuten skatt.

Aktuell skatt

Kostnaderna för aktuella inkomstskatter ökade till 44 miljoner EUR jämfört med 35 miljoner EUR förra året, främst på grund av justeringar av tidigare års aktuella skatter, delvis uppvägt genom uppskjutna skatteförändringar från tidigare år.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten nettoskatteskuld uppgick till 43 miljoner EUR, vilket är en ökning med 8 miljoner EUR jämfört med föregående år. Inom nettorörelserna påverkade 17 miljoner EUR resultaträkningen och 9 miljoner EUR i kompensationsrörelser påverkade balansräkningen. Effekterna av förändringar i skattesatser och lagar är främst ett resultat av ändringen i den brittiska bolagsskatten som tillkännagavs och antogs under 2021.

Uppskjutna nettoskatteskulder bestod av uppskjutna bruttoskatteskulder på 64 miljoner EUR, främst hänförliga till temporära skillnader i immateriella tillgångar, pensionsskulder samt övriga poster. Dessa uppvägdes av uppskjutna skattefordringar på 21 miljoner EUR avseende materiella anläggningstillgångar och uppskjutna underskottsavdrag.

Tabell 5.1.a Skatt redovisad i resultaträkningen
(miljoner EUR)

Aktuell skatt

Aktuell skatt på årets resultat avser:

	2021	2020
Kooperationsskatt	10	9
Bolagsskatt	28	26
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	6	-
Summa aktuell skatt	44	35

Uppskjuten skatt

Förändring i uppskjutna skatter för året	10	-
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	-4	-2
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	11	1
Summa uppskjutna skattekostnader/-intäkter	17	-1

Summa skatt i resultaträkningen	61	34
--	-----------	-----------

Tabell 5.1.b Beräkning av effektiv skattesats

(miljoner EUR)

	2021		2020	
	%	Miljoner EUR	%	Miljoner EUR
Resultat före skatt				386
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0	89	22,0	85
Effekt av skattesatser i andra jurisdiktioner	-2,0	-8	-1,8	-7
Effekt av företag som omfattas av kooperationsskatt	-4,9	-20	-8,8	-34
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader	-1,5	-6	-0,5	-2
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	2,7	11	0,2	1
Justering avseende skattekostnader tidigare år	0,5	2	-0,5	-2
Övriga justeringar	-1,8	-7	-1,8	-7
Summa	15,0	61	8,8	34

Tabell 5.1.c Uppskjutna skattefordringar och -skulder
(miljoner EUR)

	2021	2020
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-35	-38
Uppskjuten skatt redovisad i resultaträkningen	-6	2
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat	9	4
Effekt av förändring i skattesats	-11	-1
Valutakursjusteringar	-	-2
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december	-43	-35

Uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto

Immateriella tillgångar	-7	-9
Materiella anläggningstillgångar	29	22
Avsättningar, pensionsförpliktelser och andra tillgångar	-33	-21
Uppskjutna underskottsavdrag	7	9
Annat	-39	-36
Summa uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto	-43	-35

Redovisade i balansräkningen som:

Uppskjutna skattefordringar	21	29
Uppskjutna skatteskulder	-64	-64
Summa	-43	-35

Övriga områden

5.1 SKATT

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar, inklusive värdet av uppskjutna underskottsavdrag, om ledningen bedömer att skattefordringarna kan utnyttjas inom en överskådlig framtid genom kvittning mot skattepliktig inkomst. Bedömningen utförs på årsbasis och är baserad på budgetar och affärsplaner för kommande år.

**Redovisningsprinciper****Skatt i resultaträkningen**

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändringar av uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, förutom när det gäller förvärv eller poster (intäkter och kostnader) som redovisas direkt i övrigt totalresultat.

Aktuell skatt

Aktuell skatt bedöms utifrån skattelagstiftningen för enheterna i koncernen, som omfattas av kooperations-skatt eller bolagsskatt. Kooperations-skatt baseras på kooperativets kapital, medan bolagsskatt bedöms utifrån företagets beskattningsbara inkomst för året. Aktuella skatteskulder utgörs av den förväntade skatten som ska betalas/erhållas på det skattepliktiga resultatet för året, med eventuell justering av den skatt som ska betalas eller erhållas avseende föregående år, samt förskottsbetalad skatt.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräknings-metoden på alla temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet av tillgångar och skulder och deras redovisade värden i koncernredovisningen. Uppskjuten skatt redovisas dock inte på temporära skillnader vid inledande redovisning av goodwill eller som uppkommer på förvärvsdatum på en tillgång eller skuld som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från F&F-aktiviteter.

Uppskjuten skatt fastställs med hjälp av skattesatser (och lagar) som har antagits eller väsentligen antagits i slutet av rapporteringsperioden och förväntas gälla när den tillhörande uppskjutna skattefordran realiseras eller uppskjutna skatteskulden regleras. Förändring av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder till följd

Koncernen har redovisat uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag på sammanlagt 7 miljoner EUR. Temporära skillnader för vilka uppskjutna skattefordringar inte redovisats uppgick till 32 miljoner EUR, vilket är oförändrat jämfört med förra året. Ej redovisade uppskjutna skattefordringar avser uppskjutna underskottsavdrag.

av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen, förutom poster som redovisas i övrigt totalresultat.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får utnyttjas vid ett senare tillfälle, redovisas under övriga långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en laglig rätt att kvitta aktuella skattefordringar och skulder och när uppskjutna skattesaldon avser samma skattemyndighet. Aktuella skattefordringar och skatteskulder kvittas om företaget har en laglig rätt att kvitta och avser att antingen reglera på nettobasis, eller realisera tillgången och reglera skulden samtidigt.

**Osäkerheter och bedömningar****Uppskjuten skatt**

Uppskjuten skatt avspeglar bedömningar av den faktiska framtida skatt som ska betalas avseende poster i redovisningen, med hänsyn tagen till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom avspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som en följd av förändrade förväntningar på de framtida skattepliktiga inkomsterna, framtida lagändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeklarationer. Redovisningen av en uppskjuten skattefordran är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

5.2 AVSÄTTNINGAR**AVSÄTTNINGAR**

Avsättningarna uppgick till 42 miljoner EUR 2021, jämfört med 46 miljoner EUR förra året. Avsättningarna avser främst försäkringsavsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men inte reglerats.

**Osäkerheter och bedömningar**

Avsättningar är framförallt kopplade till uppskattningar av försäkringsavsättningar. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och relaterade kostnader. Omfattningen och förlängningen av förlustbringande kontrakt uppskattas också.

Tabell 5.2 Avsättningar
(miljoner EUR)

2021

	Försäkrings- avsättningar	Omstrukturerings- avsättningar	Övriga avsättningar	Summa 2021	Summa 2020
Avsättningar den 1 januari	20	10	16	46	32
Nya avsättningar under året	1	-	9	10	19
Utnyttjade avsättningar under året	-7	-7	-	-14	-5
Summa avsättningar den 31 december	14	3	25	42	46
Långfristiga avsättningar	4	-	20	24	21
Kortfristiga avsättningar	10	3	5	18	25
Summa avsättningar den 31 december	14	3	25	42	46

5.3 ARVODE TILL REVISORER SOM VALTS AV REPRESENTANTSKAPET**ARVODE TILL EY**

Arvoden till revisorer är hänförliga till EY.

Tabell 5.3 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
(miljoner EUR)

	2021	2020
Lagstadgad revision	1,6	1,5
Andra intyg	0,3	0,2
Skattemässigt stöd	0,4	0,6
Övriga ersättningar	0,5	0,4
Summa arvode till revisorer	2,8	2,7

Övriga områden

5.4 LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE PARTER



ERSÄTTNING TILL LEDNINGEN

Ersättningen till de 18 registrerade styrelseledamöterna bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Styrelsens ersättning justerades senast 2019. De principer som tillämpas för beräkning och fastställande av ersättningen till styrelsen beskrivs på sidan 47. Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods ambas på samma villkor som andra ägare. Detsamma gäller för instrument gällande individuellt kapital.

Direktionen består av koncernchef Peder Tuborgh och Chief Commercial Officer för Europa, Peter Giørtz-Carlsen. Principer som tillämpas för direktionens ersättning beskrivs på sidan 47.

Tabell 5.4.a Arvoden till ledningen
(miljoner EUR)

	2021	2020
Styrelsen		
Löner och arvoden	1,3	1,3
Summa	1,3	1,3
Direktionen		
Fast ersättning	2,4	2,4
Pension	0,3	0,3
Kortfristiga rörliga incitament	0,8	1,4
Långfristiga rörliga incitament	2,9	4,7
Summa	6,4	8,8

Ovanstående tabell inkluderar upplupna belopp relaterade till respektive rapporteringsperiod. Beloppet baserades på rapporterade nyckeltal tillsammans med uppskattningar av resultatet jämfört med konkurrenterna och följaktligen kan den slutliga framtida utbetalningen avvika.

Tabell 5.4.b Transaktioner med styrelsen
(miljoner EUR)

	2021	2020
Köp av mjölkkråvara	27,4	26,5
Efterlikvid för föregående år	1,4	0,8
Summa	28,8	27,3
Oreglerade mjölkleveranser i leverantörsskulder och övriga skulder	2,6	1,5
Instrumenten avseende individuellt kapital	2,9	2,6
Summa	5,5	4,1

Se not 3.3 för information om transaktioner med intresseföretag och joint ventures.

5.5 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE



KONTRAKTUELLA FÖRPLIKTELSE OCH ÅTAGANDEN

Arlas kontraktuella förpliktelser och åtaganden uppgick till 370 miljoner EUR jämfört med 364 miljoner EUR förra året. Utvecklingen utgjordes av ökade säkerheter och garantiåtaganden och mindre åtaganden i avtal om inköp av materiella anläggningstillgångar.

De kontraktuella förpliktelserna och åtagandena bestod av säkerheter och garantiåtaganden, IT-licenser, kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde samt åtaganden i avtal om inköp av materiella anläggningstillgångar.

Som säkerhet för en hypoteksskuld, i enlighet med den danska lagen om hypotekslån, med ett nominellt värde av 1 040 miljoner EUR, jämfört med 1 061 miljoner EUR förra året, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen bedömde att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i de finansiella rapporterna.

5.6 HÄNDELSER EFTER BALANS DAGEN

Inga händelser med en väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna har inträffat efter balansdagen.



Övriga områden

5.7 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Grund för upprättandet

Arlas koncernredovisning i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Arla är inte ett företag av allmänt intresse enligt EU, eftersom koncernen inte har några skuldinstrument som handlas på någon reglerad marknadsplats i EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 9 februari 2022 och presenterades för representantskapet för godkännande den 23 februari 2022.

Den funktionella valutan i moderbolaget är DKK. Presentationsvalutan för moderbolaget och för koncernen är EUR.

Dessa finansiella rapporter upprättas i miljoner EUR med avrundningar.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt realiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag som styrs gemensamt via ett kontraktssamarrangemang räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösterna.

Orealiserade vinster från transaktioner med joint ventures och intresseföretag, t.ex. vinster som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen, elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt, dock endast om ingen värdenedgång ägt rum.

Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper. Vissa omklassificeringar har genomförts jämfört med tidigare. Dessa har dock ingen inverkan på nettoresultatet eller eget kapital.

Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporterade företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar.

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreseven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående mellanhavanden som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU under 2021.

Framtida implementeringar

IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte är tillämpliga. Arla kommer att anta de nya standarderna när de blir obligatoriska. Ingen väsentlig påverkan förväntas av detta.



Övriga områden

5.8 KONCERNÖVERSIKT

	Land	Valuta	Koncernandel		Land	Koncernandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100	AF A/S	Danmark	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Danmark	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Danmark	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Sydkorea	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Danmark	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Danmark	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Danmark	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Foods Investment A/S	Danmark	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100	Arla Senegal SA.	Senegal	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Danmark	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrain	BHD	100	Arla Foods Belgien AG	Belgien	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finland	EUR	60	Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	100
Osuuskunta MS tuottajajapalvelu **	Finland	EUR	37	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Tyskland	50
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100	Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50	Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	49
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	50
Arla Foods UK Holding Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	40
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	51
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	100
Arla Foods GP Limited	Storbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	Kina	50
Arla Foods Finance Limited	Storbritannien	GBP	33	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	Kina	50
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	100
Arla Foods Hatfield Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Corporation	Filippinerna	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Limited	Ghana	100
Yeo Valley Dairies Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	99
Arla Foods Ingredients UK Limited	Storbritannien	GBP	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	50
MV Ingredients Limited *	Storbritannien	GBP	50	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla For General Trading Ltd.	Irak	51
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100			
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100			
Arla Foods Ltd.	Saudiarabien	SAR	75			

Övriga områden

5.8 KONCERNÖVERSIKT

	Land	Valuta	Koncernandel		Land	Valuta	Koncernandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Sverige	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (i likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Årets Kock Aktiebolag	Sverige	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	80	Arla Foods France S.a.r.l	Frankrike	EUR	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanska rep.	DOP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Food Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	49
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	20	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Tyskland	EUR	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	89
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import	Indonesien	IDR	50
Dofo Inc.	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Sukses Dairy Manufacturing.	Indonesien	IDR	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Brittiska Jungfruöarna	HKD	30
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100	Svensk Mjök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98	Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods FZE	Förenade Arabemiraten	AED	100	PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100	Arla Foods Arinco A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100				

* Joint ventures ** Intresseföretag

° Företaget lämnar inte en lagstadgad årsredovisning enligt § 5 i den danska lagstiftningen
Utöver ovanstående äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.**Moderbolagets finansiella rapporter**

Koncernredovisningen representerar, i enlighet med § 149 i den danska årsredovisningslagen, ett utdrag ur Arlas fullständiga årsredovisning. För att göra denna redovisning mer överskådlig och användarvänlig har vi valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods amba. Moderbolagets årsrapport är en integrerad del av hela årsredovisningen och finns på www.arlafoods.com. Vinstdelning och efterlikvid från moderbolaget redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen. Den fullständiga årsrapporten innehåller uttalanden av styrelsen och direktionen, samt den oberoende revisorns berättelse.



STYRELSENS OCH DIREKTIONENS RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN

I dag har styrelsen och koncernchefen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2021. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter samt ESG-data ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2021 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2021.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de mest betydande risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 9 februari 2022

Peder Tuborgh
KONCERNCHEF

René Lund Hansen

Marita Wolf

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöström

Peter Giørtz-Carlson
Medlem i direktionen

Jonas Carlgren

Bjørn Jepsen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Medarbetarrepresentant

Jan Toft Nørgaard
Ordförande

Arthur Fearnall

Steen Nørgaard Madsen

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbetarrepresentant

Manfred Graff
Vice ordförande

Gustav Kämpe

Walter Lausen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Medarbetarrepresentant

DE OBEROENDE REVISORERNAS BERÄTTELSE

TILL ÄGARNAS I ARLA FOODS AMBA

Utlåtande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amba för perioden 1 januari–31 december 2021 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2021 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2021 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen.

Grund för utlåtande

Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar enligt de standarderna och kraven beskrivs mer utförligt i avsnittet om revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget (här nedan tillsammans ”de finansiella rapporterna”) i rapporten. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Oberoende

Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA-koden (International Ethics Standards Board for Accountants’ Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och vi har fullgjort våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa krav och IESBA-koden.

Uttalande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsberättelsen.

Vårt utlåtande om de finansiella rapporterna omfattar inte förvaltningsberättelsen, och vi gör därför inget uttalande avseende denna.

I samband med vår granskning av de finansiella rapporterna är vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och då beakta om förvaltningsberättelsen i något väsentligt hänseende inte stämmer överens med de finansiella rapporterna eller de kunskaper som vi inhämtat under revisionen, eller på annat sätt visar sig vara väsentligen felaktiga.

Dessutom är det vårt ansvar att ta ställning till om förvaltningsberättelsen ger den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Baserat på vår granskning drar vi slutsatsen att förvaltningsberättelsen stämmer överens med de finansiella rapporterna och har upprättats i enlighet med kraven i den danska årsredovisningslagen. Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Ledningens ansvar för de finansiella rapporterna

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare kraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av de finansiella rapporterna

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i de finansiella rapporterna som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög säkerhetsnivå, men inte en garanti för att en revision i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att leda till att en väsentlig felaktighet upptäcks. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

Som en del av en revision som genomförs i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi

- identifierar och bedömer riskerna för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risker för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.
- inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga i sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.
- utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.
- drar en slutsats avseende lämplighetens i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser

eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i de finansiella rapporterna, eller, om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.

- utvärderar den övergripande presentationen av strukturen hos och innehållet i de finansiella rapporterna, däribland upplysningarna, och huruvida de finansiella rapporterna representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.
- Vi inhämtar tillräckligt ändamålsenliga revisionsbevis rörande enheternas finansiella information eller koncernens affärsaktiviteter för att kunna lämna ett uttalande om koncernredovisningen. Vi är ansvariga för riktningen, tillsynen och utförandet av koncernrevisionen. Vi har hela ansvaret för vårt revisionsuttalande.

Vi kommunicerar med dem som är ansvariga för styrning rörande bland annat den planerade omfattningen av och tidpunkten för revisionen och väsentliga iakttagelser, däribland väsentliga brister i internkontrollen som vi identifierar under vår revision.

Aarhus, 9 februari 2022
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 24687

Jes Lauritzen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 10121

VÅRA ESG-DATA (MILJÖ, SOCIALT ANSVAR OCH ÄGARSTYRNING)



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ESG-RESULTATGRANSKNING

Rapport om hållbarhetsresultat

- 121 Hållbarhetsresultat i korthet
- 122 Brev från Chief Agriculture Sustainability and Communication officer
- 123 Femårsöversikt

NOTER

Miljösiffror

- 124 1.1 Utsläpp av växthusgaser (CO₂e)
- 127 1.2 Andel förnybar energi
- 128 1.3 Fast avfall
- 128 1.4 Vatten
- 129 1.5 Djurvälstånd

Sociala siffror

- 130 2.1 Heltidsekvivalenter
- 131 2.2 Könsfördelning
- 132 2.3 Löneknot efter kön
- 132 2.4 Personalomsättning
- 133 2.5 Livsmedelssäkerhet – återkallelser
- 133 2.6 Olyckor

Ägarstyrning

- 134 3.1 Könsfördelning – styrelse
- 134 3.2 Närvaro på styrelsemöten
- 135 3.3 Allmänna redovisningsprinciper

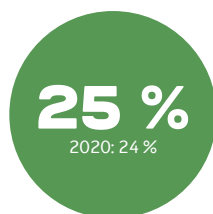
BESTYRKANDERAPPORT

- 136 Den oberoende revisorns bestyrkanderapport med rimlig säkerhet

HÅLLBARHETSRESULTAT I KORTHET

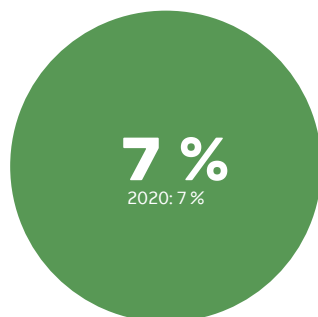
MILJÖDATA

Minskning av CO₂e-utsläpp*,
SCOPE 1 OCH 2



Referensvärde: 2015,
vetenskapsbaserat mål 2030: 63 %

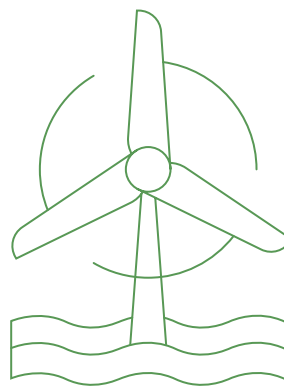
Minskningar av koldioxidutsläpp,
SCOPE 3 per kilo mjölk och vassle



Referensvärde: 2015,
vetenskapsbaserat mål 2030: 30 %

Andel förnybar energi*

33 %



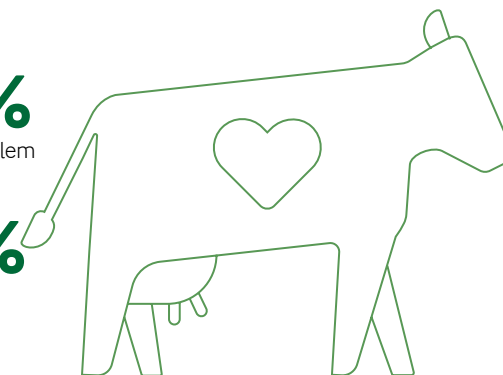
DJURVÄLFÄRD

Andel granskade gårdar utan stora problem

98,4 %
Inga stora renlighetsproblem

99,8 %
Inga stora problem med kroppshull

100,0 % **99,5 %**
Inga problem med skador Inga stora rörlighetsproblem



Nyckeltal beräknade på grundval av 3 337 Arlagården®-revisioner som genomfördes under 2021, motsvarande 37 % av Arlas aktiva jordbrukare.

SOCIALT ANSVAR

Olycksfrekvens
per miljon arbetstimmar

4,3



Livsmedelssäkerhet
Antal återkallelser

0



Heltidsekvivalenter

20,617



Andel kvinnor
på chefsnivå eller högre

27 %



STRÄVAN MOT TRANSPARENTA ÅTGÄRDER



Hanne Søndergaard

EVP, Chief Agriculture Sustainability and Communication officer

Mejerivaror är en viktig del av många människors kost runt om i världen. De ger proteiner och näring av hög kvalitet genom ett brett utbud av vällsmakande, mångsidiga och prisvärda produkter. Den globala mejeribranschen bidrar också till att stödja försörjningen för hundratals miljoner människor och våra jordbrukare spelar en viktig roll för förvaltningen av marken.

Inom Arla har vi arbetat med hållbarhet under många år och våra ägare hör till de mest klimateffektiva globalt, med CO₂e-utsläpp på 1,15 kilo per kilo mjölk.* År 2021 höjde vi vår klimatambition för att stödja Parisavtalets 1,5-gradersmål för den globala uppvärmningen där vi förbinder oss att minska våra direktutsläpp med 63 procent till 2030*. Det gläder mig att dessa planer har godkänts av Science Based Targets-initiativet.

Att vårt tillvägagångssätt ska vara vetenskapsbaserat och datadrivet är grundläggande för oss. Detta eftersom vi anser att vi för att kunna minska vårt koldioxidavtryck först måste vara säkra på att vi mäter det korrekt. Jag är stolt över att kunna säga att vi är det första stora mejeriföretaget som har fått rimlig säkerhet kring våra fullständiga ESG-data, inklusive Scope 3-utsläpp, vilket presenteras i denna rapport.

Att vidta konkreta åtgärder och vara innovativa föregångare är en annan viktig del av vårt värdeskapande och vår hållbarhet. 2021 etablerade vi 24 pilotgårdar där vi ska testa regenerativa jordbruksmetoder för att skaffa faktabaserade belägg för metodernas påverkan på miljö och klimat. I Sverige och Storbritannien öppnade vi innovationsgårdar som kommer att fungera som nav för spjutspetsförsök i samarbete med lantbrukare, forskare, kunder och branschintressenter.

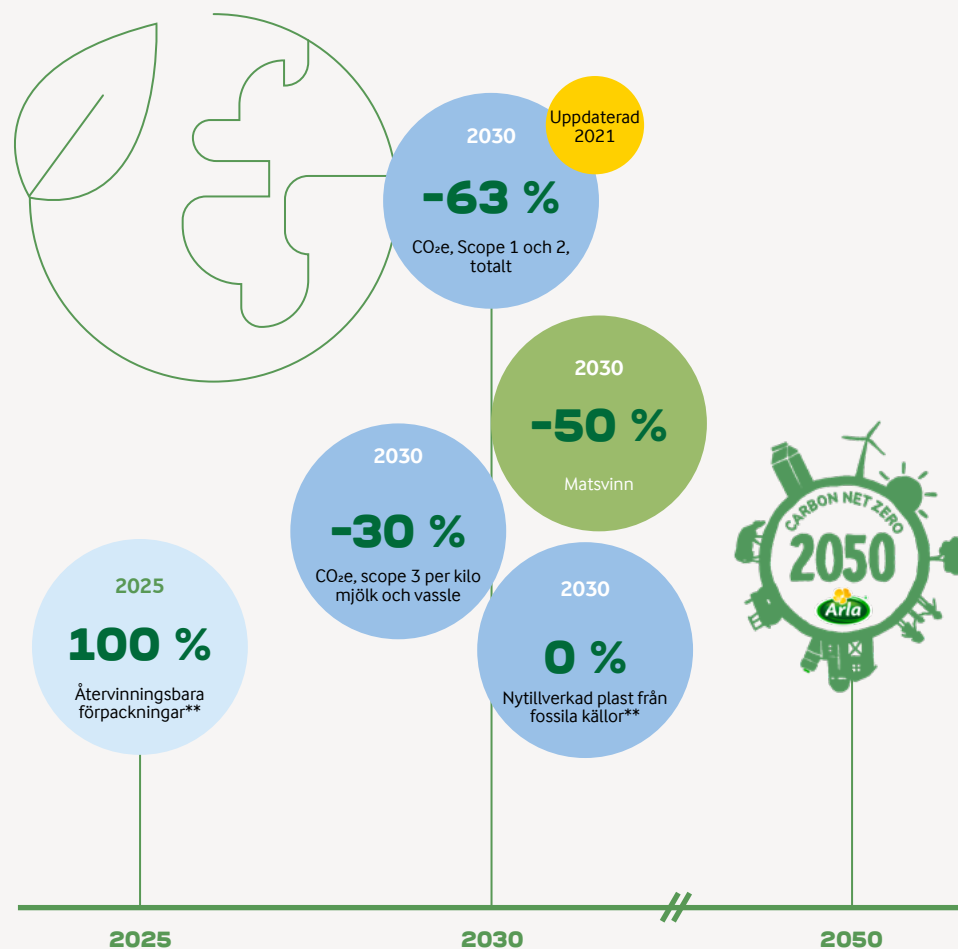
Våra åtaganden och mål inom hållbarhet omfattar hela vår värdekedja, från gård och upp, och är en viktig del av vår nya femåriga affärsstrategi Future26, som lanserades i slutet av 2021.

” Datatransparens, noggrannhet och trovärdighet är förutsättningar för vår framgång på hållbarhetsresan ”

Att göra hållbarhet till kärnan i vår affärsstrategi säkerställer att den får rätt fokus och de investeringar som kommer att behövas för att driva förändring och resultat under de kommande åren och göra det möjligt för oss att leverera på vår vision: Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

Efter att ha vuxit upp på en mjölkgård har jag tillbringat hela mitt arbetsliv i Arla Foods och känner mig oerhört privilegierad att få rollen som vår första Chief Agriculture and Sustainability Officer. Jag ser fram emot att få dela våra framsteg med er och rapportera om dem genom denna och framtida ESG-rapporter.

VI ÅTAR OSS ATT VIDTA ÅTGÄRDER



** På märkesprodukter

* FAO och BNP, 2018. Klimatförändringarna och den globala sektorn för mjölkor – Mejerisektorns roll i en framtid med låga koldioxidutsläpp.

FEMÅRSÖVERSIKT

Femårig ESG-översikt

Miljödata

Koldioxidutsläpp

CO₂e-minskning scope 1 och 2 (referensvärde: 2015)

CO₂e-reduktion scope 3 per kg mjölk och vassle (referensvärde: 2015)

CO₂e scope 1 (miljoner kilo)

CO₂e scope 2 – marknadsbaserat (miljoner kilo)

CO₂e scope 3 (miljoner kilo)

Totalt CO₂e (miljoner kilo)

CO₂e scope 2 – platsbaserat (miljoner kilo)

Totalt CO₂e – platsbaserat (miljoner kilo)

CO₂e scope 3 per kilo mjölk och vassle (kilo)

CO₂e-minskning (scope 1 and 2) platsbaserat

Energimix

Andel förnybar energi (%), marknadsbaserat

Andel förnybar energi (%), platsbaserat

Avfall och vatten

Fast avfall (ton)

Vattenförbrukning (tusen m³)

Djurvälfärd

Celltal (tusen celler/ml)

Andel granskade gårdar utan stora renlighetsproblem

Andel granskade gårdar utan stora rörlighetsproblem

Andel granskade gårdar utan stora problem med skador

Andel granskade gårdar utan stora problem med kornas kroppshull

Socialt ansvar

Heltidsekvivalenter (genomsnitt)

Total andel kvinnor (%)

Andel kvinnor på chefsnivå eller högre (%)

Andel kvinnor i koncernledningen (EMT) (%)

Könskvot löner, tjänstemän (man mot kvinna)

Personalomsättning (%)

Livsmedelssäkerhet – antal återkallelser

Olycksfrekvens (per miljon arbetstimmar)

Ägarstyrning

Andel kvinnor bland styrelseledamöter (%)*

Närvaro styrelsemöten (%)

	ESG Not	2021	2020	2019	2018	2017
CO ₂ e-minskning scope 1 och 2 (referensvärde: 2015)		-25 %	-24 %	-12 %	-4 %	-5 %
CO ₂ e-reduktion scope 3 per kg mjölk och vassle (referensvärde: 2015)		-7 %	-7 %	-7 %	-7 %	-6 %
CO ₂ e scope 1 (miljoner kilo)		447	474	463	490	492
CO ₂ e scope 2 – marknadsbaserat (miljoner kilo)		286	277	399	456	438
CO ₂ e scope 3 (miljoner kilo)		19 050	18 625	18 387	18 553	18 671
Totalt CO₂e (miljoner kilo)	1,1	19 783	19 376	19 249	19 499	19 601
CO ₂ e scope 2 – platsbaserat (miljoner kilo)		243	237	274	263	313
<u>Totalt CO₂e – platsbaserat (miljoner kilo)</u>		<u>19 740</u>	<u>19 336</u>	<u>19 124</u>	<u>19 306</u>	<u>19 476</u>
CO ₂ e scope 3 per kilo mjölk och vassle (kilo)		1,20	1,21	1,21	1,20	1,22
CO ₂ e-minskning (scope 1 and 2) platsbaserat		-20 %	-16 %	-14 %	-12 %	-6 %
Energimix						
Andel förnybar energi (%), marknadsbaserat	1,2	33 %	31 %			
Andel förnybar energi (%), platsbaserat	1,2	32 %	35 %	33 %	27 %	24 %
Avfall och vatten						
Fast avfall (ton)	1,3	33 500	32 975	33 713	34 600	32 608
Vattenförbrukning (tusen m ³)	1,4	18 860	18 663	18 059	18 084	18 670
Djurvälfärd						
Celltal (tusen celler/ml)	1,5	191	194	196	198	194
Andel granskade gårdar utan stora renlighetsproblem	1,5	98,4 %				
Andel granskade gårdar utan stora rörlighetsproblem	1,5	99,5 %				
Andel granskade gårdar utan stora problem med skador	1,5	100 %				
Andel granskade gårdar utan stora problem med kornas kroppshull	1,5	99,8 %				
Socialt ansvar						
Heltidsekvivalenter (genomsnitt)	2,1	20,617	20 020	19 174	19 190	18 973
Total andel kvinnor (%)	2,2	27 %	27 %	27 %	27 %	26 %
Andel kvinnor på chefsnivå eller högre (%)	2,2	27 %	26 %	26 %	23 %	22 %
Andel kvinnor i koncernledningen (EMT) (%)	2,2	14 %	14 %	29 %	29 %	29 %
Könskvot löner, tjänstemän (man mot kvinna)	2,3	1,03	1,05	1,05	1,06	-
Personalomsättning (%)	2,4	13 %	10 %	12 %	12 %	11 %
Livsmedelssäkerhet – antal återkallelser	2,5	0	1	4	2	10
Olycksfrekvens (per miljon arbetstimmar)	2,6	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3
Ägarstyrning						
Andel kvinnor bland styrelseledamöter (%)*	3,1	13 %	13 %	13 %	13 %	12 %
Närvaro styrelsemöten (%)	3,2	98 %	99 %	96 %	99 %	99 %

*Inklusive alla styrelseledamöter, de som valts av bolagsstämman, arbetstagarrepresentanter och externa rådgivare, var andelen kvinnor 20 procent den 31 december 2021.

Miljösiffror

1.1 UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO₂e)CO₂e-UTSLÄPPEN ÖKADE PÅ GRUND AV YTTRELLIGARE INKÖPT VASSLE

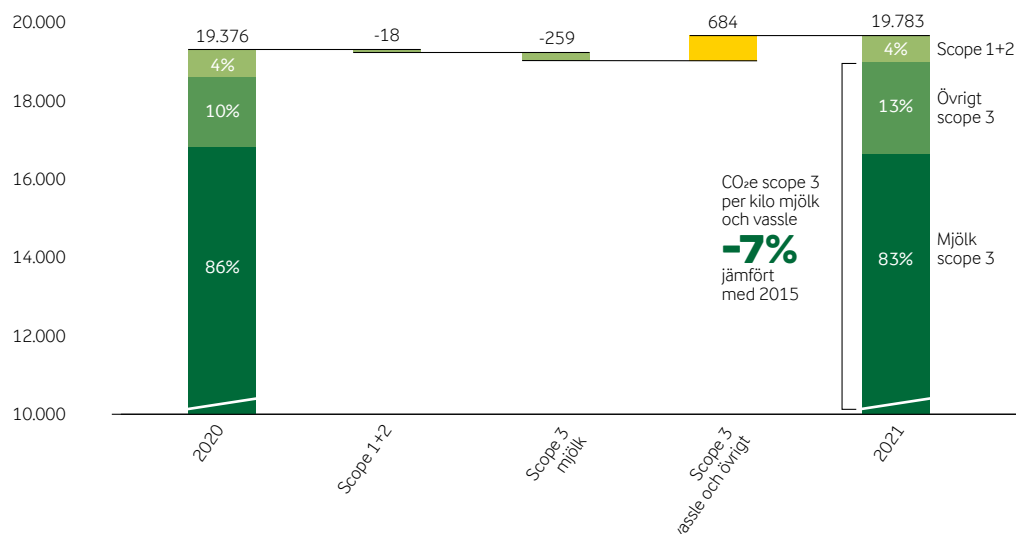
För att följa upp Arlas bidrag till klimatförändringarna och framstegen mot våra utsläppsmål beräknas utsläppen av växthusgaser (uttryckt i CO₂-ekvivalenter, CO₂e) varje år. CO₂e är indelat i tre scope, enligt metoden för GHG-protokollet (Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard). I linje med Arlas Science Based Targets redovisar koncernen inte kolkrediter.

Sedan 2015 har CO₂e-utsläppen i scope 1 och scope 2 minskat med 25 procent och vi är på god väg att nå vårt uppdaterade mål om en forskningsbaserad minskning av scope 1 och 2 med 63 procent till 2030.

Utsläppen i scope 3 per kilo mjölk och vassle uppgick till 1,20 kg, vilket är oförändrat jämfört med året innan. 2021 uppgick utsläpp specifikt från Arlas

ägare till 1,15 kilo CO₂e per kilo ägarlevererad mjölk, vilket är i nivå med året innan. Utsläpp relaterade till förpackningar och transporter främst på grund av ökad produktion på våra internationella marknader. Enligt våra Science Based Targets ska scope 3-utsläppen per kilo mjölk och vassle minskas med 30 procent till 2030. År 2021 var minskningen 7 procent jämfört med 2015 och i nivå med föregående år.

Under 2021 ökade de totala CO₂e-utsläppen till 19 783 miljoner kilo jämfört med 19 376 miljoner kilo förra året. Utvecklingen förklaras av en ökning av externt inköpt vassle i Arla Foods Ingredients och ökade utsläpp relaterade till att utöka produktionskapaciteten vid vår produktionsanläggning i Bahrain. Dessa faktorer uppvägs delvis av ökade inköp av biogascertifikat.

Utveckling av CO₂e-utsläpp
(miljoner kilo)ESG Tabell 1.1 Utsläpp av växthusgaser
(miljoner kilo)

CO₂e-minskning scope 1 och 2 marknadsbaserat (referensvärde: 2015)

2021	2020	2019	2018	2017
-25 %	-24 %	-12 %	-4 %	-5 %

CO₂e-reduktion scope 3 per kg mjölk och vassle (referensvärde: 2015)

-7 %	-7 %	-7 %	-7 %	-6 %
------	------	------	------	------

CO₂e scope 1

Verksamheter	368	381	366	400	408
Transport	79	93	97	90	84
CO₂e scope 1	447	474	463	490	492

CO₂e scope 2

CO₂e scope 2 – marknadsbaserat*	286	277	399	456	438
---	------------	------------	------------	------------	------------

CO₂e scope 3**

Köpta varor och tjänster (kategori 1):

Mjolk***	16 386	16 645	16 524	16 548	16 809
Vassle	1 751	1 133	1 032	1 162	1 002
Förpackning	417	396	384	383	384
Köpta varor och tjänster (kategori 1)	18 554	18 174	17 940	18 093	18 195

Bränsle- och energirelaterad verksamhet (kategori 3)

Uppströms transport och distribution (kategori 4)	125	120	110	108	105
---	-----	-----	-----	-----	-----

Avfall som genereras i verksamheten (kategori 5)	347	306	312	326	345
--	-----	-----	-----	-----	-----

	24	25	25	26	26
--	----	----	----	----	----

CO₂e scope 3	19 050	18 625	18 387	18 553	18 671
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Totalt CO₂e	19 783	19 376	19 249	19 499	19 601
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

CO ₂ e scope 2 – platsbaserat	243	237	274	263	313
--	-----	-----	-----	-----	-----

Summa CO ₂ e –platsbaserat	19 740	19 336	19 124	19 306	19 476
---------------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

* 2020 gick Arla över till marknadsbaserad rapportering, se mer på sidan 125.

** Scope 3-utsläpp från kategorierna 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 och 15 är oväsentliga för Arlas scope 3-utsläpp och ingår därför inte i utsläppssiffrorna i ESG Tabell 1.1. De kategorier som nämns ovan svarar för mindre än 0,6 procent av Arlas scope 3-utsläpp.

Kategorierna 10, 11 och 14 är inte tillämpliga för Arla mot bakgrund av produkternas art och Arlas affärsmodell.

*** Omräkningsfaktor för mjölk från liter till kilo var 1,02 för mjölkvolymen fram till den 30 juni 2021. Från och med den 1 juli 2021 är omräkningsfaktorn för mjölk 1,03. Historiska siffror för ägarlevererad mjölk räknades om till den nya omvandlingsfaktorn.

Miljösiffror

1.1 UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO_{2e})

Redovisningsprinciper

Beräkning av CO₂-ekvivalenter

Växthusgaser är gaser som bidrar till uppvärmningen av klimatet genom att absorbera infraröd strålning. Förutom den välkända koldioxiden (CO₂) förekommer två andra viktiga växthusgaser i samband med mejeriproduktion: Metan (CH₄) och dikväveoxid (N₂O). För att beräkna Arlas totala utsläpp av växthusgaser (koldioxidavtrycket) omvandlas olika växthusgasutsläpp till koldioxidekvivalenter (CO_{2e}). Omvandlingen av olika gaser återspeglar deras globala uppvärmningspotential.

Effekten hos de olika gaserna beräknas enligt följande (baserat på IPCC* Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kilo koldioxid (CO₂) = 1 kilo CO_{2e}
 1 kilo metan (CH₄) = 28 kilo CO_{2e}
 1 kilo dikväveoxid (N₂O) = 265 kilo CO_{2e}

Merparten av Arlas utsläpp är metan från matsmältning och gödsellagring samt dikväveoxid från gödningsmedel och gödselanvändning.

Utsläppen av växthusgaser kategoriseras i tre scope beroende på var de förekommer i värdekedjan och vilken kontroll företaget har över dem.

Scope 1 – alla direkta utsläpp

Scope 1-utsläpp avser verksamhet under koncernens kontroll. Det omfattar transport med Arlas fordon och direkta utsläpp från Arlas produktionsanläggningar. Scope 1-utsläpp beräknas i enlighet med den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa utsläppsfaktorerna på Arlas specifika verksamhetsdata.

Scope 2 – indirekta utsläpp

Scope 2-utsläpp avser de indirekta utsläpp som orsakas av energi som Arla köper in, dvs. elektricitet eller värme. Scope 2-utsläpp beräknas i enlighet med den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa emissionsfaktorerna på Arlas specifika verksamhetsdata. 2020 bytte Arla från

platsbaserad scope 2-rapportering till marknadsbaserad rapportering och uppdaterade 2015 års referensvärden. Den marknadsbaserade fördelningsmetoden återspeglar utsläppen från de specifika el- och andra avtalsinstrument som Arla köper, som kan skilja sig från de genomsnittliga el- och andra energikällorna i ett specifikt land. Detta gör det möjligt för Arla att köpa el och andra avtalsinstrument som släpper ut mindre växthusgaser än genomsnittet i landet. I enlighet

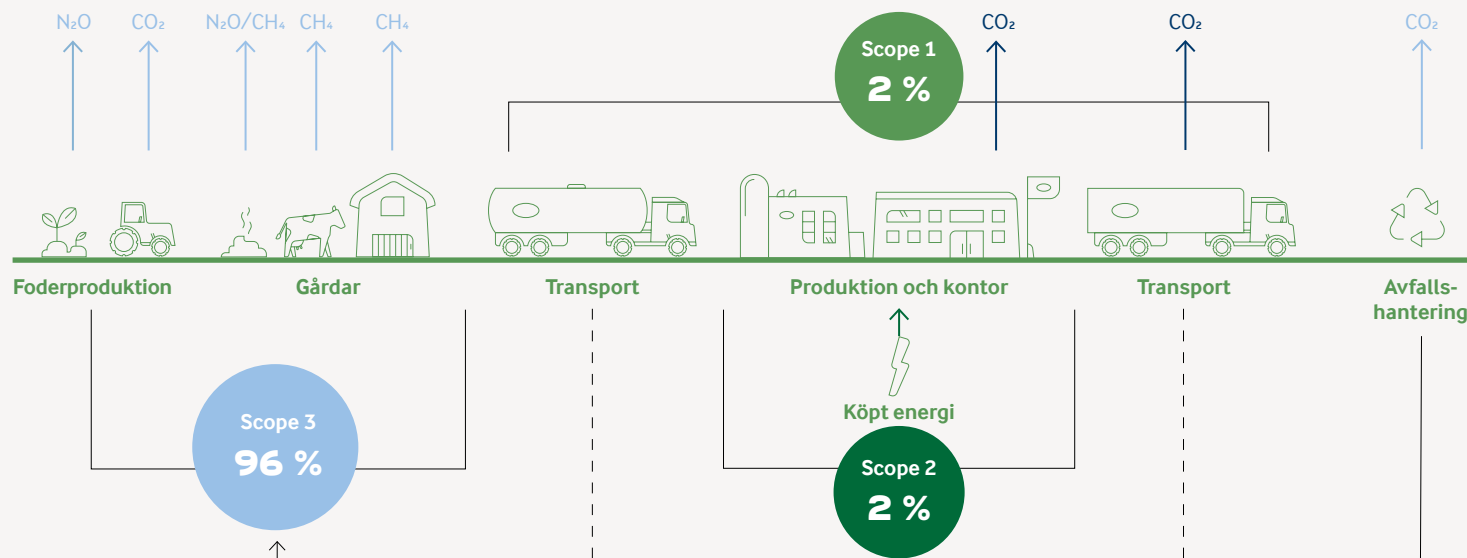
med GHG-protokollet redovisar Arla scope 2-utsläpp enligt både den marknadsbaserade och platsbaserade metoden (även känd som dubbelrapportering).

Scope 3 – alla andra indirekta utsläpp

Scope 3-utsläpp avser utsläpp från källor som Arla inte äger eller kontrollerar direkt. De omfattar utsläpp från inköpta varor och tjänster (t.ex. mjölkkråvara som köpts in från ägare och avtalsbönder, vassle,

inköpta förpackningar eller transport), men även avfallshantering från anläggningar. Scope 3-utsläpp beräknas i linje med GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa utsläppsfaktorerna på Arlas specifika verksamhetsdata.

VARIFRÅN KOMMER VÅRA UTSLÄPP?



Enligt den senaste kvantifieringen från 2021 av Arlas klimatpåverkan låg utsläppen på 2 respektive 2 procent för scope 1 respektive 2. Scope 3-utsläpp stod för 96 procent av Arlas klimatpåverkan. Mjölkproduktionen på gårdarna (däribland metan från korna och foder- och fodertransportrelaterade utsläpp) stod för 83 procent av de totala utsläppen.

Miljösidor

1.1 UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO₂e)

Redovisningsprinciper (fortsättning)

Utsläpp från vassle avser externt inköpt vassle för Arla Foods Ingredients största anläggningar. Inkluderat vassle standardiseras och omräknas baserat på mjölkens fasta innehåll för att beakta skillnaden i kvalitet och fraktioner som köpts in hos Arla. Utsläppsfaktorn avseende externt inköpt vassle låg oförändrat på 1,0, en konservativ uppskattning (Flysjö, 2012).

Arla samlar in data från transport- och förpackningsleverantörer som täcker minst 95 procent av utgifterna, och baserat på insamlade uppgifter skalas utsläppen upp till 100 procent. Biogena utsläpp redovisas för närvarande inte i ESG-avsnittet, men kommer att redovisas från 2022. För transport, drift och förpackningar erhålls utsläppsfaktorer från Sphera, ett branschledande konsultföretag. Utsläppsfaktorerna uppdateras årligen till den senaste fullständiga datauppsättningen för samma år, i detta fall 2017. Utsläppsfaktorerna är oförändrade jämfört med 2020 beroende på förändringar i leveranstiden från Sphera. Utsläppsfaktorer på gårdsnivå erhålls från 2.-0 LCA Consultants. För ej ägarlevererad mjölk var utsläppsfaktorerna oförändrade på 2015 års nivåer.

Scope 3 – utsläpp på gårdar

Scope 3-utsläpp från mjölkkråvara beräknas i enlighet med International Dairy Federations riktlinjer för koldioxidavtryck av mejeriprodukter (IDF 2015). Verktöget som används för att beräkna koldioxidavtrycket från mjölk bygger på en attributionell livscykelanalys (LCA) som har utvecklats under det senaste decenniet i samarbete med 2.-0 LCA Consultants, ett danskt konsultföretag som bildats av forskare. För detaljerade beskrivningar av metodiken, se Schmidt och Dalgaard (2021). Utsläppsfaktorer på gårdsnivå erhålls också från 2.-0 LCA Consultants. Icke-ägarbaserade mjölkutsläpp beräknas genom att mjölkvolymen multipliceras med emissionsfaktorer baserade på nationella varulagerdata och inte Arla-specifika data. Beräkningarna baseras på en tidigare version av jordbruksverktöget enligt IDF 2010 (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Utsläpp relaterade till mjölkkråvara omfattar utsläpp både på och utanför gården. Utsläppen avser kons matsmältning, produktion och inköp av foder, gödsellagring, energiförbrukning, kapitalvaror och torvjordar. Utsläpp relaterade till foder inkluderar

gödningsmedel för egenodlat foder och inköpt foder samt transport av inköpt foder. Gödsellagring kan leda till utsläpp av metan och dikväveoxid. Mängden utsläpp varierar beroende på hur gödseln täcks och om den används för biogasproduktion. Torvjordar är våtmarker med hög CO₂e-halt. När jordar dräneras och används i växtodling frigörs CO₂ och N₂O. Utsläppssiffran avseende mjölkkråvara i denna rapport är det viktade genomsnittliga utsläppet per kilo mjölk, beräknat på validerade klimatuppgifter från gårdar där data har validerats av externa klimatexperter, multiplicerat med Arlas invägda mjölkkråvara för fett och protein. Gårdar som besöks av externa klimatexperter är statistiskt representativa för alla Arlagårdar.



Osäkerheter och bedömningar

2021 skickade 93 procent av Arlas aktiva ägare in en detaljerad klimatberäkningsenkät (bönderna får ett incitament på 1,0 eurocent/kilo mjölk för att besvara enkäten). Deras svar validerades av externa klimatexperter. Denna rapport innehåller endast externt validerade data som vid årsslutet 2021 svarade för 77 procent av Arlas aktiva ägare.

Ägarna genomför klimatberäkningen en gång om året baserat på uppgifter från deras senaste räkenskapsår. Detta kan variera från gård till gård, eftersom vissa har räkenskapsår som löper från januari till december, medan andra löper från juli till juni. Därför baseras inte de siffror som presenteras nödvändigtvis på gårdsdata från samma period. Merparten av uppgifterna, 61 procent, avser perioden 1 januari 2020 till 31 december 2020, medan 14 procent avser tidigare perioder.

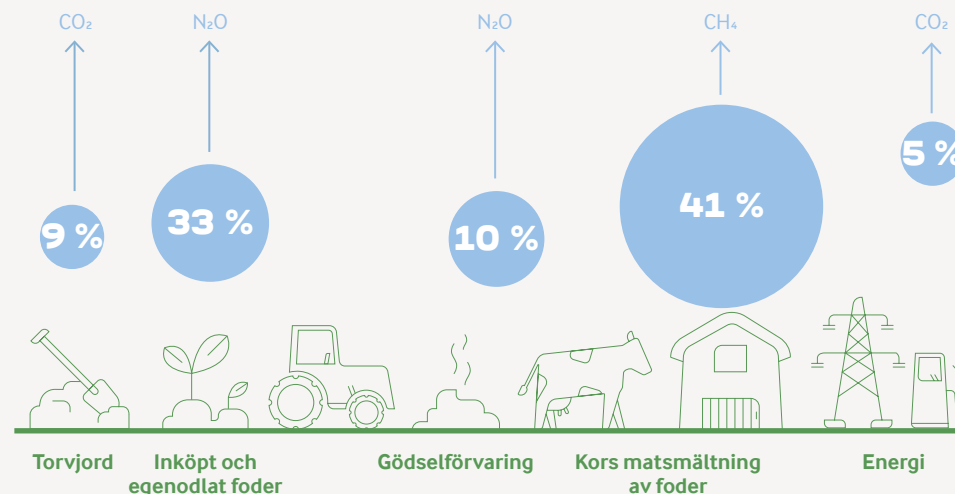
En osäkerhetsanalys har gjorts för att förstå de största osäkerhetsområdena relaterade till egenrapporterade uppgifter om utsläpp från gårdar. Analysen var centrerad kring fyra nyckelfaktorer: besättning, foder, grödor och gödselhantering och fokuserade på de parametrar som har störst inverkan på utsläppen på gården. Analysen kom fram till att data kan manipuleras med i värsta fall upp till 10–12 procent, men bara om gården från början hade höga utsläpp och påstod sig byta från ingen biogasbehandling till full biogasbehandling av flytgödsel. Mindre gårdar och gårdar som använder omfattande betessystem mäter inte alltid mängden foder som korna

äter eller torrfoderhalten hos gräset på fälten. För att göra det möjligt för dessa gårdar att rapportera innehåller systemet en modell som beräknar foderförbrukning baserat på besättningsstorlek och mjölkavkastning. Rapporteringen om torvmarker är ett utvecklingsfält och är fortfarande föremål för större osäkerhet än andra områden. På grund av dess relativt höga klimatpåverkan kan osäkerheter relaterade till torvmarker ha betydande inverkan på den totala rapporterade siffran för växthusgaser. Risken för fel och datamanipulation minimeras av att externa klimatrådgivare validerar data och även genom en systematisk statistisk process utförd av Arla för att filtrera bort avvikande värden. Alla avvikande värden flaggas för klimatrådgivarna, som kan gå tillbaka till gården för att undersöka saken. Siffrorna släpps endast till rapportering efter grundlig undersökning.

Metoderna som används för att beräkna utsläppen på gårdar utvecklas över tid. För närvarande ingår inte faktorer som potentiellt sänker de totala nettoutsläppen, som kolinlagring och ändringar av direkt markanvändning på gården. IDF 2015 föreslår att ändringar av direkt markanvändning ska inkluderas i beräkningarna.

En annan osäkerhet gäller datainsamling avseende förpackningar och transporter från våra leverantörer. Varje år skickar Arla en detaljerad begäran till våra leverantörer om att tillhandahålla nödvändiga uppgifter, tillsammans med en manual om hur de fyller i den tillhörande dokumentationen. Manuella dataposter från olika källor är tydliga risker för datakvaliteten. En rigorös intern valideringsprocess i två steg har införts för att minimera risken för rapporteringsfel.

VARIFRÅN KOMMER VÅRA UTSLÄPP PÅ GÅRDEN?



Övriga utsläpp, 2 procent, omfattar kapitalvaror och destruktions av kadaverrester.

Miljösiffror

1.2 ANDEL FÖRNYBAR ENERGI



ÖKAD ANDEL FÖRNYBAR ENERGI

Användningen av energi – inklusive värme och elektricitet – på Arlas anläggningar bidrar till klimatförändringarna, utarmning av icke-förnybara resurser och föroreningar. Det innebär att övergången från fossil till förnybar energi är ett viktigt nyckelområde för att uppnå Arlas klimatambition och minska koldioxidavtrycket från scope 1- och 2-utsläpp.

Andelen förnybar energi ökade till 33 procent under 2021 jämfört med 31 procent året innan. Kvoten påverkades positivt av inköp av extra grön el och biogas i Danmark.

Redovisningsmetoden för förnybar energi ändrades 2020 från platsbaserad till marknadsbaserad redovisning. Mellan 2016 och 2019 köpte Arla ett antal gröna certifikat, som aldrig medräknades i redovisningen, och därför redovisas endast siffrorna för 2020–2021 i ESG Tabell 1.2.

ESG Tabell 1.2 Inköpt energi för produktion
(1 000 MWh)

	2021	2020	2019	2018	2017
Icke förnybara källor:					
Naturgas, eldningsolja och gasol	1 773	1 816	-	-	-
Elektricitet	634	626	-	-	-
Fjärrvärme	19	5	-	-	-
Icke förnybara källor	2 426	2 447			
Förnybara källor:					
Biogas och biomassa	563	559	-	-	-
Fjärrvärme	210	119	-	-	-
Elektricitet	421	432	-	-	-
Förnybara källor	1 194	1 110			
Totalt inköpt energi för produktion	3 620	3 557	-	-	-
Andel förnybar energi, marknadsbaserat*	33 %	31 %	-	-	-
Andel förnybar energi, platsbaserat	32 %	35 %	33 %	27 %	24 %

* 2020 övergick Arla till marknadsbaserad redovisning och 2020 års siffror bygger på den nya metoden. Andelen förnybar energi baserat på nationella genomsnitt (platsbaserad metod) uppgick 2020 till 35 procent och visas på en separat rad.



Redovisningsprinciper

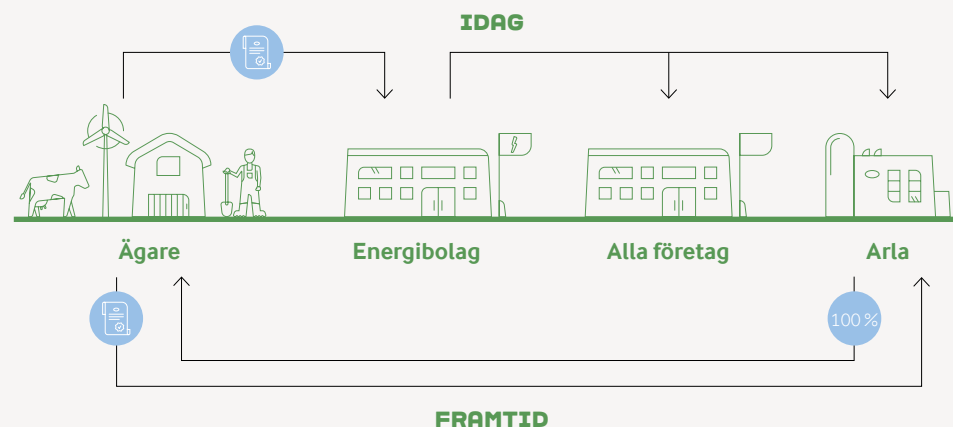
Energiförbrukningen i produktionen utgörs av förnybara och fossila bränslen och elektricitet. Förnybar energi är energi från förnybara källor, som fylls på naturligt, som sol, vind, vatten, biomassa och geotermisk värme. Från och med 2020 mäter och rapporterar Arla utsläpp baserat på marknadsbaserad redovisning och kommer att redovisa inköp av grön el genom kontraktuella överenskommelser i beräkningen av andelen förnybar energi. Den förnybara el som köps från nationella källor bedöms årligen med hjälp av siffror för nationell elmix som tillhandahålls av Sphera, ett branschledande konsultföretag som samlar in, utvärderar och analyserar utsläppsdata baserat på de senaste vetenskapliga rönen. För att beräkna andelen förnybar energi divideras

användningen av förnybar energi med koncernens totala energianvändning.

Vissa av Arlas anläggningar producerar och säljer överskottsenergi, dvs. el och värme. Den sålda energin har inte dragits av vid beräkningen av andelen förnybar energi. De uppgifter som presenteras i ESG Tabell 1.2 samlas månatligen in från Arlas anläggningar. Energiförbrukningsdata baseras främst på fakturainformation och automatiska mätaravläsningar på respektive anläggning och därför är det mycket låg osäkerhet kopplad till denna siffra. Arla tar inte hänsyn till energiförluster, därför ingår all inköpt energi i siffrorna.

DET GRÖNA KRETSLOPPET IDAG OCH I FRAMTIDEN

Ett sätt att säkra grön el för vår verksamhet är att köpa ursprungsgarantier direkt från våra ägare. Det ger våra gårdar ett bättre pris för deras energi och Arla får tillgång till ytterligare certifikat.



Miljösiffror

1.3 FAST AVFALL



ÖKAD MÄNGD FAST AVFALL

Avfall som inte kan återvinnas genom återvinning, återanvändning eller kompostering påverkar miljön. Arla strävar hela tiden efter att öka produktionseffektiviteten på anläggningarna, minska avfallet under hela tillverknings- och transportprocessen och att arbeta med leverantörer av avfallshantering för att minska avfallet samt förbättra avfallshanteringen.

2021 ökade det fasta avfallet till 33 500 ton jämfört med 32 975 ton förra året, främst drivet av utökad produktionskapacitet i Bahrain.

ESG Tabell 1.3 Fast avfall
(Ton)

	2021	2020	2019	2018	2017
Återvunnet avfall	21 640	21 402	21 651	20 233	19 699
Avfall till förbränning med energiåtervinning	8 679	8 991	10 011	12 546	11 088
Avfall för deponering	1 921	1 204	988	933	897
Farligt avfall	1 260	1 378	1 063	888	924
Totalt	33 500	32 975	33 713	34 600	32 608



Redovisningsprinciper

Fast avfall definieras som produktionsmaterial som inte längre är ägnat för sin ursprungliga användning och som måste återvinnas (t.ex. återvunnet, återanvänt eller komposterat) eller som inte återvinns (t.ex. deponering). Detta innebär förpackningsavfall, farligt och övrigt icke-farligt avfall. Arla samlar in data varje månad från alla anläggningar där vi har kontroll.



Osäkerheter och bedömningar

Information om fast avfall hämtas från externa avfallshanterare varje månad och rapporteras av anläggningarna. Under 2021 automatiserades datainsamlingen för Danmark och Sverige. För övriga länder är källan fortsatt manuell inmatning per anläggning, vilket ökar risken för fel. Det finns relevanta kontroller för att minska risken för fel.

Miljösiffror

1.4 VATTEN



VATTENFÖRBRUKNINGEN GÅR UPP NÅGOT

Att erbjuda tillgång till rent vatten är en viktig del av Arlas miljöambition och därför är en minskning av vattenförbrukningen och förbättrad vattenreningsteknik på produktionsanläggningar ett centralt fokusområde.

År 2021 ökade vattenförbrukningen i Arla med 1 procent jämfört med föregående år, drivet av utökad produktionskapacitet i Bahrain och ökad mozzarellaproduktion i Danmark.

ESG Tabell 1.4 Vattenförbrukning
(1 000 M3)

	2021	2020	2019	2018	2017
Vatten som köpts in externt	11 057	10 918	10 589	10 484	10 862
Vatten från interna brunnar	7 803	7 745	7 470	7 600	7 808
Totalt	18 860	18 663	18 059	18 084	18 670



Redovisningsprinciper

Vattenförbrukningen omfattar allt vatten som köps in från externa leverantörer och vatten från interna brunnar på produktionsanläggningar, lager och logistikterminaler. Vatten från externa brunnar inkluderar vatten som köpts från externa leverantörer före intern behandling. Vatten från interna brunnar avser brunnar på platser och uppmäts före intern behandling.



Osäkerheter och bedömningar

Vattenförbrukningsdata baseras på manuella indata på månadsbasis från anläggningarna. Det externt inköpta vattnet kontrolleras mot leverantörsdata, medan vatten från interna brunnar hämtas från manuella mätaravläsningar. För att minska risken för manuella fel genomgår alla data en noggrann intern validering på plats och centralt inom Arla.

Miljösiffror

1.5 DJURVÄLFÄRD



DJURVÄLFÄRDSRESAN PÅ RÄTT VÄG

Djurvälfärd har högsta prioritet för våra ägare och för Arla som företag. Arla har som mål att rapportera om de viktigaste åtgärderna för att beskriva och förbättra djurvälfärden. Våra nyckeltal för djurvälfärd inkluderar celltal, vilket är en bra indikator på sjukdom och stress hos kor, och fyra indikatorer kopplade till kornas fysiska utseende och välbefinnande. Indikatorerna är lagom hull, renlighet, rörlighet och skador. Dessa indikatorer har tagits fram utifrån vetenskaplig forskning om de vanligaste problemen hos mjölkkor.

Djurvälfärden på gården genomgår en extern revision minst en gång vart tredje år av ett världsledande kvalitetssäkrings- och revisionsföretag, SGS, som är specialiserat på djurvälfärd. 2021 var andelen granskade

gårdar 37 procent, vilket motsvarar 3 337 revisioner. Resultatet av revisionen kan utlösa en uppföljande revision om det finns stora problem eller flera mindre problem. Vid upprepade djurvälfärdsöverträdelser och bristande efterlevnad av kraven stoppar Arla hämtningen av mjölk från gården och i sällsynta, extrema fall avslutas medlemskapet. Under 2020 uppgraderades och harmoniserades revisionsprocessen i alla ägarländer för att säkerställa att alla revisorer följer samma förfarande och standarder överallt. Därför redovisas endast uppgifter för 2021.

Det genomsnittliga celltalet i Arlas geografiska områden minskade med 2 procent till 191 000 celler/ml, den lägsta nivån på mer än fem år.

ESG Tabell 1.5 Indikatorer för djurvälfärd

	2021	2020	2019	2018	2017
Celltal (tusen celler/ml)	191	194	196	198	194
Andel granskade gårdar utan stora renlighetsproblem	98,4 %	-	-	-	-
Andel granskade gårdar utan stora rörlighetsproblem	99,5 %	-	-	-	-
Andel granskade gårdar utan stora problem med skador	100,0 %	-	-	-	-
Andel granskade gårdar utan stora problem med kornas kroppshull	99,8 %	-	-	-	-



Redovisningsprinciper

Celltal (genomsnitt):

Celltal i mjölk är främst vita blodkroppar. En förhöjd nivå av somatiska celler kan indikera inflammation (mastit) i kons juver, vilket orsakar djuret smärta och stress, och försämrar mjölk kvaliteten. Arla övervakar celltal (SCC) genom att analysera mjölk på bulk tanknivå varje gång mjölk samlas in från gårdarna. Nivåerna rapporteras kontinuerligt för att skydda mjölk kvaliteten. Siffran som rapporteras är ett vägt genomsnitt av Arlas hela mjölk invägning under ett givet år. Celltal tas emot från flera laboratorier i våra ägarländer. Celltal över 300 ger sänkt mjölkpris till gården, medan ett tillägg ges för celltal under 300.

Revision av gårdar och djurbaserade indikatorer

Djurvälfärdsförhållandena på alla Arlagårdar granskas regelbundet. En revision innebär en noggrann kontroll av besättningen och gården ur alla relevanta djurvälfärds perspektiv. Revisionerna omfattar ordinarie revisioner (utförs vart tredje år), stickprovskontroller, uppstartsbesök, fokusrevisioner och särskilda fokusrevisioner. Gårdar som genomgått revision definieras som andelen ägare som fick minst en revision under 2021. En ägare skulle potentiellt kunna få mer än en revision per år om denne äger mer än en gård eller om ägaren får både en ordinarie revision och en stickprovsrevision. Uppföljningsrevisioner ingår inte i siffran.

Djurbaserade indikatorer utvärderade av revisorer

De nyckeltal som redovisas i tabell 1.5 avser andelen granskade gårdar utan stora problem som rapporteras inom varje kategori. När en revisor besöker gården görs ett urval från besättningen. Urvalsstorleken varierar beroende på besättningens storlek. Revisorn poängsätter korna i urvalet utifrån de fyra grundläggande välfärdsindikatorerna på en skala från 0–2, där 0 betyder inga identifierade problem, 1 betyder mindre problem och 2 betyder stora problem. Resultaten rapporteras till Arla. Om revisorerna kommer fram till att mer än 5 procent av korna i urvalet är för magra, mer än 25 procent är för smutsiga, mer än 15 procent är halta eller mer än 10 procent är skadade rapporterar de det som en stor djurvälfärdsincident till Arla.



Osäkerheter och bedömningar

I Storbritannien inkluderar celltalet både avtalsbönder och ägare, men detta påverkar inte det totala celltalet.

Gårdarna genomgår revision vart tredje år. En jämförelse på årsbasis kan därför påverkas mot bakgrund av att det inte är samma gårdar som granskas varje år.

FYRA GRUNDLÄGGANDE INDIKATORER FÖR DJURVÄLFÄRD

Vi mäter kornas allmänna välbefinnande med hjälp av fyra indikatorer som utvecklats utifrån vetenskaplig forskning om de vanligaste problemen hos mjölkdjur.

Kor med bra kroppshull

Friska kor har den perfekta mängden fettreserv på sina kroppar – inte för lite och inte för mycket.

Rörliga kor

Går utan några problem och har ingen smärta i sina ben och klövar.

KOR MED BRA
KROPPSHULL

RÖRLIGA
KOR

RENA
KOR

KOR UTAN
SKADOR

Rena kor

löper en mindre risk att smittas av sjukdomar.

Kor utan skador

En skada på en ko kan vara en knöl, böld eller ett sår.

Kvoten är beräknad baserat på 3 337 Arlagården®-revisioner som utförts under 2021.

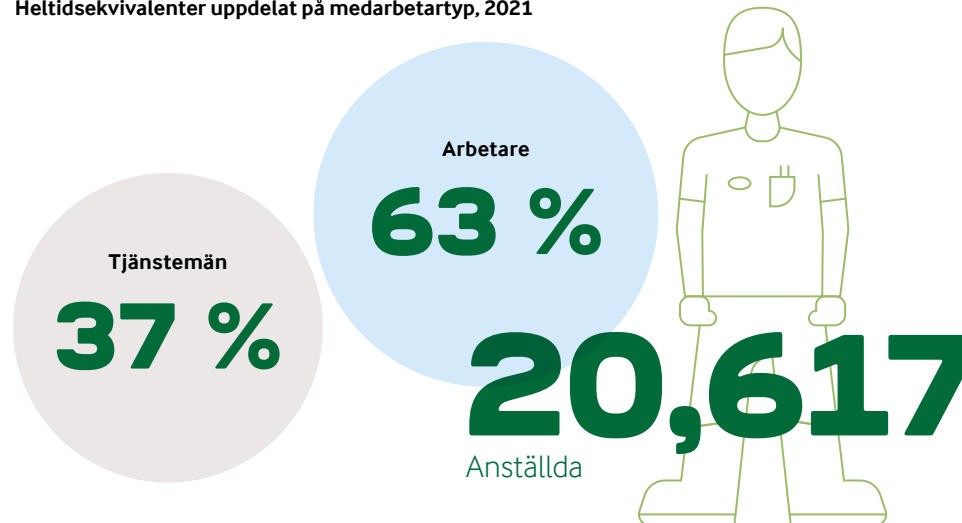
Sociala siffror

2.1 HELTIDSEKVIVALENTER


ANTALET HELTIDSEKVIVALENTER ÖKADE PÅ GRUND AV INSOURCING OCH INTERNATIONELL EXPANSION

Människorna är avgörande för Arlas framgång, så det är absolut nödvändigt att veta hur koncernen fördelar dessa resurser över geografiska områden och tid. Antalet anställda mäts i heltidsekvivalenter (FTE). Det totala antalet heltidsekvivalenter ökade med 3,0 procent jämfört med förra året. En viktig drivkraft var insourcing av administrativa uppgifter i Förenade Arabemiraten och Oman och expansion av produktionskapaciteten i Bahrain för att möjliggöra ökad efterfrågan och flytt av produktionslinjer från Danmark och Saudiarabien. Ökningen av heltidsekvivalenter i Danmark kan tillskrivas expansionen av Arla Foods Ingredients och insourcing av IT- och marknadsföringsaktiviteter.

Under de senaste fem åren har nivån på heltidsekvivalenter ökat med i genomsnitt 2 procent per år. Siffrorna visar ett skifte från våra centrala europeiska marknader till Polen och internationella marknader, särskilt till MENA. Detta stödjer Arlas strategiska plan att utöka den andel av verksamheten som finns utanför Europa, där tillväxtprognoserna är mer lovande.

Heltidsekvivalenter uppdelat på medarbetartyp, 2021

ESG Tabell 2.1 Heltidsekvivalenter

	2021	2020	2019	2018	2017
Danmark	7 565	7 350	7 258	7 264	7 069
Storbritannien	3 616	3 761	3 407	3 387	3 477
Sverige	3 076	3 114	2 977	3 001	3 029
Tyskland	1 590	1 632	1 681	1 759	1 809
Saudiarabien	974	970	952	965	1 009
Polen	582	529	511	463	433
Nordamerika	501	479	477	502	496
Nederländerna	349	351	339	327	320
Finland	364	336	319	325	325
Andra länder	2 000	1 498	1 253	1 197	1 006
Heltidsekvivalenter	20,617	20 020	19 174	19 190	18 973


Redovisningsprinciper

Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter används för att mäta den aktiva arbetsstyrkan som räknas i heltidstjänster. En heltidsekvivalent (FTE) på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en heltidsekvivalent på 0,5 motsvarar halvtid.

Den genomsnittliga siffran för heltidsekvivalenter som redovisas i not 1.2 i koncernredovisningen och i ESG Not 2.1 beräknas som en genomsnittlig siffra för varje juridisk enhet under året baserat på kvartalsmätningar i slutet av varje kvartal.

Alla anställda ingår i siffran för heltidsekvivalenter, både fast anställda och anställda med tidsbegränsade avtal. Anställda på långledighet, t.ex. föräldraledighet, eller långtidssjukskrivna ingår inte.

Majoriteten av de anställda inom produktion och logistik klassificeras som arbetare, medan anställda inom försäljning och administrativa funktioner klassificeras som tjänstemän. Förhållandet mellan tjänstemän och arbetare beräknas baserat på antalet heltidsekvivalenter per den 31 december.

Medarbetardata hanteras centralt, i enlighet med dataskyddsförordningen GDPR. Siffran för heltidsekvivalenter rapporteras internt månadsvis. För att förbättra datakvaliteten valideras data av respektive juridisk enhet kvartalsvis.

Sociala siffror

2.2 KÖNSFÖRDELNING I STYRELSEN**ANDELEN KVINNOR I LEDNINGEN ÖKADE**

Stor mångfald bland personalen är nyckeln till Arlas framgång. Arlas policyer skiljer inte mellan män och kvinnor när det gäller befordringsmöjligheter eller lön, men kvinnor är underrepresenterade bland Arlas arbetare, och i mindre utsträckning även bland tjänstemännen.

Arlas mål är att skapa en arbetsplats med en mångfaldig arbetsstyrka som främjar lika möjligheter oavsett bakgrund, kultur, religion, kön m.m. Policyer om mångfald, inkludering och mot trakasserier finns på plats för att hantera dessa frågor på ett strukturerat sätt och en visuellblåsarplattform gör det möjligt för anställda att rapportera alla typer av trakasserier. Våra råd på både lokal och global nivå bidrar också till att säkerställa att beslut som rör arbetsplatsen gynnar både medarbetarna och Arla. Könsfördelning i styrelsen redovisas i ESG Not 3.1.

Könsfördelning (alla anställda)

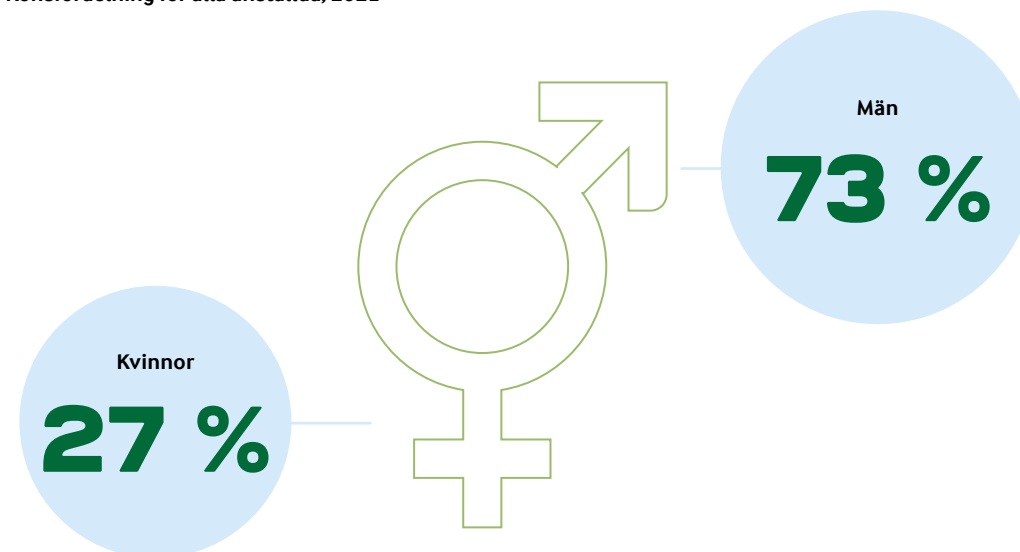
2021 var andelen kvinnor i heltidsekvivalenterna oförändrad jämfört med föregående år, på 27 procent. Läs mer om hur Arla arbetar med mångfald på sidan 55.

Könsfördelning (i ledningen)

27 procent av befattningar på chefsnivå eller högre var kvinnor, vilket var en liten ökning jämfört med i fjol.

Könsfördelning (i koncernledningen)

14 procent av koncernledningen var kvinnor, vilket är oförändrat jämfört med året innan.

Könsfördelning för alla anställda, 2021**ESG Tabell 2.2.a Könsfördelning för alla anställda (alla anställda)**

	2021	2020	2019	2018	2017
Total andel kvinnor	27 %	27 %	27 %	27 %	26 %

ESG Tabell 2.2.b Könsfördelning i ledningen (mångfald i ledningen)

	2021	2020	2019	2018	2017
Andelen kvinnor på chefsnivå eller högre	27 %	26 %	26 %	23 %	22 %

ESG Tabell 2.2.c Könsfördelning i koncernledningen

	2021	2020	2019	2018	2017
Andel kvinnor i koncernledningen (EMT)	14 %	14 %	29 %	29 %	29 %

**Redovisningsprinciper****Könsfördelning (alla anställda)**

Könsfördelning definieras som andelen kvinnliga heltidsekvivalenter i förhållande till det totala antalet heltidsekvivalenter. Könsfördelningen baseras på heltidsekvivalenter per den 31 december 2021. Den omfattar alla anställda, både arbetare och tjänstemän.

Könsfördelning (i ledningen)

Inom Arla definieras könsfördelning i ledningen som andelen kvinnliga heltidsekvivalenter i tjänster på chefsnivå eller högre i förhållande till det totala antalet heltidsekvivalenter på chefsnivå eller högre.

Könsfördelning (i koncernledningen)

Könsfördelning i ledningen definieras som andelen kvinnor i koncernledningen (EMT) per den 31 december 2021.

Sociala siffror

2.3 LÖNEKVOT EFTER KÖN**KLYFTAN MELLAN MÄNS OCH KVINNORS LÖNER MINSKADE**

Att betala lika lön för lika arbete oavsett kön är ett grundläggande krav för ett etiskt och ansvarstagande företag. Inom Arla ligger män och kvinnor med samma eller motsvarande arbeten på samma lönenivå. Detta säkerställs genom väldefinierade och fasta löneklasser inom alla jobbkategorier.

Lönekvoten mellan könen är en indikator på var kvinnor är placerade i företagshierarkin. Arla siktar mot fullständigt rättvis behandling mellan könen, vilket skulle representeras av en lönekvot mellan könen på 1,0. Under 2021 var medianlönen inom Arla för män 3 procent högre än medianlönen för kvinnor, en minskning jämfört med 5 procent förra året.

ESG Tabell 2.3 Lönekvot efter kön

	2021	2020	2019	2018
Lönekvot efter kön	1,03	1,05	1,05	1,06

**Redovisningsprinciper**

Lönekvoten efter kön definieras som medianlönen för män dividerat med medianlönen för kvinnor. Den lön som används i beräkningen omfattar avtalsenlig grundlön medan pension och andra förmåner inte ingår.

**Osäkerheter och bedömningar**

Riktlinjerna för ESG-rapportering från Finansforeningen/CFA Society Denmark och Nasdaq rekommenderar att den totala arbetsstyrkan liksom bonus och pension ska ingå i ekvationen. Men på grund av databegränsningar är det bara lönekvoten efter kön för tjänstemän som redovisas. Vi bedömer att klyftan för lönekvoten efter kön skulle bli mindre om arbetare inkluderades, eftersom män är överrepresenterade bland arbetare.

Sociala siffror

2.4 PERSONALOMSÄTTNING**PERSONALOMSÄTTNINGEN ÖKAR PÅ GRUND AV COVID**

Att locka och behålla rätt personer är absolut nödvändigt för att Arlas verksamhet ska bli framgångsrik. Personalomsättningen visar fluktuationerna i arbetsstyrkan. Arla strävar efter en stabil omsättning och är medvetna om att en viss omsättning behövs för att förbli konkurrenskraftig och innovativ.

Personalomsättningen ökade till 13 procent jämfört med 10 procent förra året. Utvecklingen drevs av en

ökning av den frivilliga omsättningen till 10 procent från 6 procent förra året. Ökningen var något högre än nivån för tidigare år, sannolikt påverkad av covid-19-situationen och den ovanligt låga frivilliga omsättningen 2020. Den ofrivilliga omsättningen minskade något till 3 procent jämfört med 4 procent förra året.

ESG Tabell 2.4 Personalomsättning

	2021	2020	2019	2018	2017
Frivillig omsättning	10 %	6 %	8 %	8 %	8 %
Ofrivillig omsättning	3 %	4 %	4 %	4 %	3 %
Total omsättning	13 %	10 %	12 %	12 %	11 %

**Redovisningsprinciper**

Omsättningen är uppdelad i frivillig (dvs. den anställda väljer att lämna företaget) och ofrivillig (dvs. den anställda avskedas). Med en sådan differentiering är omsättningen en indikator för förmågan att behålla talanger inom Arla och indikerar även verksamhetens effektivitet.

Personalomsättningen beräknas som förhållandet mellan det totala antalet anställda som lämnar företaget och det totala antalet anställda under samma period. Siffran avser antalet anställda och inte heltidsekvivalenter.

Omsättningen beräknas för alla som är fast anställda och inkluderar flera anledningar till att de slutar, däribland pension, avsked och uppsägning. En person anses ha lämnat företaget från den månad då lönen inte längre betalas ut (t.ex. kan vissa anställda ha rätt till ersättning under ett par månader efter avsked).

Sociala siffror

2.5 LIVSMEDELSSÄKERHET – ANTAL PRODUKTÅTERKALLELSER



NOLL ÅTERKALLELSER AV PRODUKTER 2021

För Arla som globalt livsmedelsföretag är livsmedels-säkerhet centralt. Arlas kärnansvar är att se till att våra produkter är säkra att äta och dricka och att det tydligt och korrekt anges på förpackningen vad produkten innehåller. Livsmedelssäkerhet är också en av de viktigaste indikatorerna gentemot konsumenterna, och visar om Arlas produkter produceras och märks enligt högsta kvalitetsstandard.

Under 2021 återkallades inga produkter medan en produkt återkallades förra året. Arla strävar efter att alla produkter ska vara säkra att konsumera och arbetar kontinuerligt i hela värdekedjan, inklusive med leverantörer, för att minska antalet återkallelser till så nära noll som möjligt. Alla produktincidenter måste hanteras i tid för att garantera säkerheten för våra konsumenter samt lagenligheten och produktkvaliteten (Arla eller handelns egna märken). Hanteringen av alla offentliga återkallelseincidenter följer en detaljerad och standardiserad process. Hantering av produktincidenter testas också årligen.

ESG Tabell 2.5 Återkallelser

	2021	2020	2019	2018	2017
Antal återkallelser	0	1	4	2	10



Redovisningsprinciper

I enlighet med rapporteringsstandarderna för ESG definieras produktåterkallelser som offentliga återkallelser. En offentlig återkallelse är den åtgärd som vidtas när produkter utgör en väsentlig risk vad gäller livsmedelssäkerhet, en juridisk risk eller en risk som påverkar varumärkesintegriteten. Offentlig återkallelse är endast relevant om produkterna finns tillgängliga för konsumenterna på marknaden.

Offentliga återkallelser rapporteras så snart de inträffar och en incidentrapport måste fyllas i om varje incident inom två veckor från det första meddelandet om problemet. Det totala antalet offentliga återkallelser rapporteras externt på årsbasis.

2.6 OLYCKOR



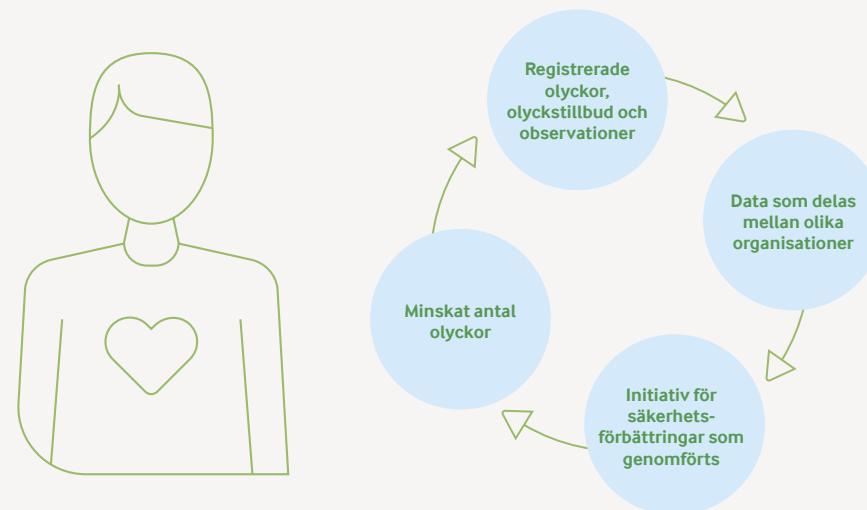
OLYCKOR ÄR FORTFARANDE EN VIKTIG PRIORITERING

Arla har en omfattande och lång värdekedja och erbjuder en mängd olika arbeten i olika regioner. Våra medarbetare är nyckeln till framgång för Arla, och ambitionen är att se till alla medarbetare har säkra och hälsosamma arbetsförhållanden. Arla strävar efter att helt undvika olyckor, skador och arbetsrelaterade sjukdomar.

Ett systematiskt tillvägagångssätt för fastställande av mål tillämpas för att reducera risk och problem,

i ett nära samarbete med medarbetare i hela organisationen. Olyckor som leder till skador kan vara skador som leder till förlorad tid (LTA) eller mindre skador som inte leder till någon förlorad tid. Antalet LTA per 1 miljon arbetstimmar minskade till 4,3 jämfört med 5,2 förra året. Minskningen syns både inom logistik och produktion, särskilt i Danmark, Sverige och Finland, men även på internationella anläggningar. Utvecklingen är ett resultat av fortsatt fokus på säkerhetsmedvetenhet med hjälp av Cornerstone.

ÅTERKOPPLINGSSLINGA FÖR ATT MINSKA ANTALET OLYCKOR

ESG Tabell 2.6 Olyckor
(per 1 miljon arbetstimmar)

	2021	2020	2019	2018	2017
Olycksfrekvens	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3



Redovisningsprinciper

En LTA är en arbetsplatskada som en anställd har lidit under arbetet, som leder till frånvaro i en eller flera dagar från arbetet på schemalagda arbetsdagar/skift. En olycka anses vara en LTA endast när den anställde inte kan utföra sina vanliga arbetsuppgifter, behöver tid för återhämtning eller tilldelas ändrade arbetsuppgifter under återhämtningsperioden.

Alla anställda – såväl Arla-anställda som inhyrd personal – som utför ett Arla-jobb och drabbas av en arbetsplatsrelaterad skada eller sjukdom är skyldiga att rapportera det till sin gruppleddare/chef så snart som rimligen är möjligt, oavsett allvarlighetsgrad.

De flesta anställda på anläggningarna har tillgång till en mobilapp där de snabbt och enkelt kan rapportera in eventuella olyckor. Anmälan måste göras innan den skadade personen lämnar arbetet. Olyckor som rapporteras efter att den skadade partens arbetsdag är slut kanske inte godkänns som arbetsplatsolycka. Antalet olyckor rapporteras till styrelsen och koncernledningen varje månad.

Ägarstyrning

3.1 KÖNSFÖRDELNING – STYRELSE



ANDELEN KVINNOR OFÖRÄNDRAD FRÅN FÖREGÅENDE ÅR

Jämn könsfördelning i styrelsen är viktigt, delvis för att säkerställa att båda könen är representerade på en hög nivå och delvis för att få olika perspektiv på verksamheten. Att säkerställa jämn könsfördelning i styrelsen är också ett lagkrav i Danmark. Den nuvarande styrelsen består av 15 ägare, tre arbetstagarrepresentanter och två externa rådgivare, och endast ägarrepresentanterna väljs av representantskapet på bolagsstämman.

Fyra av dessa 20 styrelseledamöter är kvinnor, vilket återspeglar en fördelning på 20 procent kvinnor och

80 procent män, vilket är oförändrat jämfört med förra året. I enlighet med paragraf 99b i den danska årsredovisningslagen medräknas endast ledamöter som valts av representantskapet in i siffran. 2021 var två av de 15 ägarna i styrelsen kvinnor, vilket motsvarar en sammansättning på 13 procent kvinnor och 87 procent män. Det är oförändrat jämfört med föregående år. 2021 satte Arla upp ett uppdaterat fyraårigt mål för att uppnå en kvinnlig representation i styrelsen på minst 20 procent. Målet uppnåddes inte 2021.

ESG Tabell 3.1 Könsfördelning i styrelsen

	2021	2020	2019	2018	2017
Andel kvinnor i styrelsen	13 %	13 %	13 %	13 %	12 %



Redovisningsprinciper

Könsfördelningen beräknas som andelen kvinnliga ledamöter den 31 december. Det inkluderar endast

styrelseledamöter valda av årsstämman och exkluderar arbetstagarrepresentanter och styrelsens rådgivare.

Ägarstyrning

3.2 NÄRVARO PÅ STYRELSEMÖTEN



MÖTESNÄRVARON ÄR FORTSATT HÖG

Närvaro på styrelsemöten säkerställer att alla Arlas ägare och medarbetare är representerade när viktiga strategiska beslut fattas. Arlas styrelseledamöter är mycket engagerade, och generellt deltar alla styrelseledamöter i alla möten om de inte är förhindrade att göra det på grund av hälsoskäl.

2021 minskade mötesnärvaron till 98 procent från 99 procent förra året. Information om styrelseledamöterna finns på sidan 42–44.

ESG Tabell 3.2 Närvaro styrelsemöten

	2021	2020	2019	2018	2017
Antal möten	12	10	10	13	9
Närvaro	98 %	99 %	96 %	99 %	99 %



Redovisningsprinciper

Närvaro på styrelsemöten beräknas som förhållandet mellan summan av ordinarie styrelsemöten som besöktes per styrelseledamot och den totala möjliga närvaron.

Nuvarande styrelse består av tre arbetstagarrepresentanter, två externa rådgivare och 15 ägare. Vid beräkning av styrelsens mötesnärvaro ingår alla 20 styrelseledamöter.

Ägarstyrning

3.3 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Grund för upprättandet

Koncernens ESG-rapport (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning) bygger på löpande månatliga och årliga rapporteringsrutiner. Konsolideringsprinciperna bygger på operativ kontroll om inget annat beskrivs separat i definitionsavsnittet i varje ESG-not. Alla rapporterade data följer samma rapporteringsperiod som koncernredovisningen.

Väsentlighet

Vid presentationen av koncernens ESG-rapport fokuserar ledningen på att presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för Arlas intressenter, eller som relevanta yrkesgrupper eller myndigheter rekommenderar att man presenterar.

Under 2021 uppdaterade vi vår väsentlighetsanalys, som nu bygger på begreppet dubbel väsentlighet. Det innebär att vi undersöker hur Arla påverkar intressenter i sociala, miljömässiga eller ekonomiska frågor, samt hur dessa frågor påverkar Arlas verksamhet.

Varje ämne i väsentlighetsanalysen (se grafik) representerar en bredare agenda och underliggande frågor, som identifieras utifrån relevanta ESG-/hållbarhetsramverk och säkerställs genom insikter från Arlas strategiprocess. På grundval av synpunkter från olika expertgrupper inom Arlas värdekedja utarbetades ett analysutkast som skickades ut till en bredare grupp utvalda externa och interna intressenter för ytterligare kommentarer och dialog. De externa intressenterna omfattar 20 viktiga kunder, utvalda ägare, icke-vinstdrivande organisationer och finansinstitut i Danmark, Sverige, Storbritannien och Centraleuropa.

Uppdateringen 2021 visade att livsmedelssäkerhet fortfarande har högsta prioritet för både externa och interna intressenter. Andra områden som fortfarande är högt prioriterade är djuromsorg och utsläpp av växthusgaser.

Ovanstående prioriteringar återspeglas i hela årsredovisningen: Djurvälstånd (sidan 26 och CSR-rapporten), styrningsprinciper (sidorna 46–56) och mångfaldspolicy (sidan 55) redovisas

utförligt. I ESG-rapporten presenteras data och redovisningsprinciper relaterade till Arlas utsläpp av växthusgaser (not 1.1), djurvälstånd (not 1.5), livsmedelssäkerhet (not 2.5), avfall (not 1.3) och mångfald (not 2.2 och 2.3), vilket gör Arlas verksamhet mer transparent och ansvarstagande.

Siffrorna i avsnittet om koncernens ESG-data valdes delvis ut baserat på väsentlighetsanalysen, men även med tanke på mognaden hos data för att säkerställa hög datakvalitet för varje nyckeltal. I vissa fall drogs slutsatsen att den nuvarande dataspårings- eller insamlingskapaciteten inte ger tillräcklig datakvalitet för att möjliggöra upplysningar av högsta standard, trots att siffrorna kan vara av väsentlig betydelse för intressenterna. I dessa fall, till exempel vad gäller återvinningsbarhet inom förpackningar, har nödvändiga åtgärder för att förbättra spårning och insamling av data initierats. För de kommande åren är planen att bredda omfattningen av rapporteringen för att fullt ut följa bästa praxis i ESG-rapporteringen.

Rapportens omfattning

Miljönyckeltal (not 1.1–1.4) omfattade data från alla produktions- och logistikplatser. Detta omfattar i kombination med mjölk, extern avfallshantering, extern transport och förpackning alla väsentliga aktiviteter i Arlas värdekedja. Miljöpåverkan kopplad till kontor, affärsresor och annan mindre väsentlig verksamhet ingick inte i den totala utsläppssiffran. Denna omfattning gäller även nyckeltal för olyckor, not 2.6, vilket också inkluderar olyckor på huvudkontor i Danmark, Storbritannien, Sverige och Tyskland.

Jämförelsesiffror

I linje med riktlinjerna för ESG-rapportering presenteras där så är möjligt miljödata i absoluta tal för att säkerställa jämförbarhet. I förekommande fall ingår mått på framsteg mot Arlas tidigare kommunicerade interna mål. Utgångsvärden och jämförelsetal omräknas enligt Arlas omräkningspolicy. Som standard granskas Arlas baslinjeutsläpp vart femte år från målbasåret (2020, 2025, 2030), om inga betydande strukturella eller metodologiska förändringar utlöser en omräkning dessförinnan. Vart femte år bedömer Arla

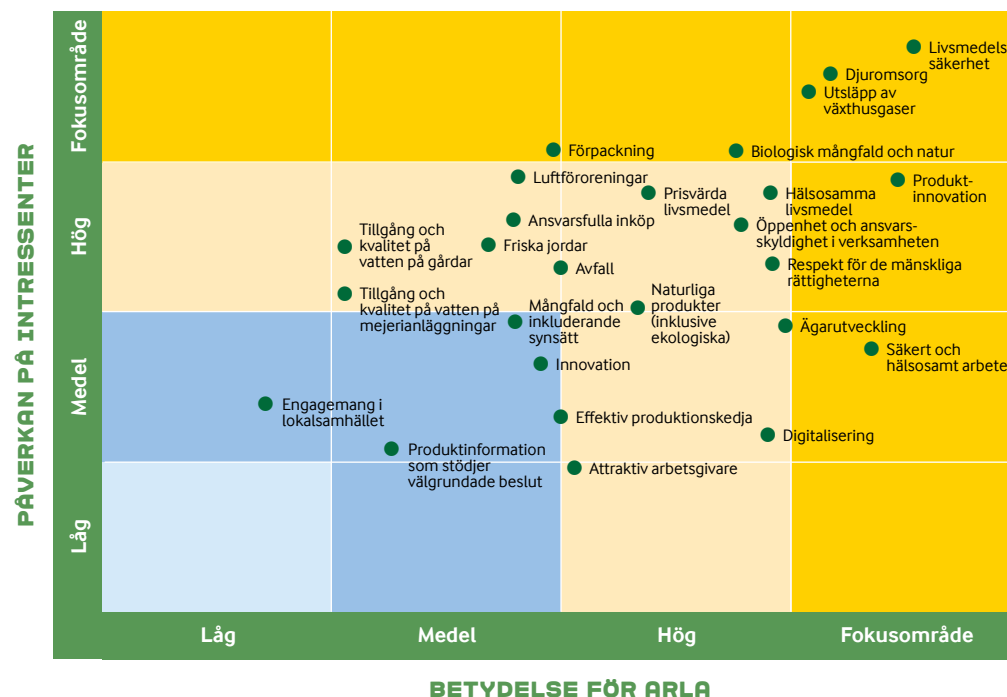
om de strukturella förändringarna (t.ex. förvärv eller avyttringar) under de gångna åren når tröskelvärdet för signifikans när de ackumuleras. Varje år bedömer Arla om de strukturella förändringarna det året når tröskelvärdet för signifikans (se nedan), individuellt eller sammantaget.

En tröskel definieras för varje Science Based Target:

- Scope 1 och 2: 5 procents förändring jämfört med basåret
- Scope 3 per kilo mjölkkråvara: 3 procents förändring jämfört med basåret

När baslinjeutsläppen räknas om på grund av betydande strukturella förändringar i företaget (enligt definitionen ovan) räknas historiska siffror också om och rapporteras vid sidan av de icke-omräknade (faktiska) historiska utsläppssiffrorna. Detta gör det lättare för läsaren att förstå Arlas faktiska utsläpp varje år. Andra externt rapporterade ESG-nyckeltal omräknas endast om väsentliga misstag under föregående års rapportering upptäcks. Misstagens väsentlighet fastställs från fall till fall.

VÄSENTLIGHETSANALYS



DEN OBEROENDE REVISORNS BESTYRKANDERAPPORT MED RIMLIG SÄKERHET

TILL INTRESSENTERNA I ARLA FOODS AMBA

Vi har anlåtts av Arla Foods amba för att utföra ett "uppdrag med rimlig säkerhet", enligt definitionen i International Standards on Assurance Engagements, härnäst kallat uppdraget, för att rapportera om Arlas miljömässiga, sociala och styrningssiffror i ESG-uttalandena ("föremålet") som ingår i årsredovisningen på sidorna 121–135 för perioden 1 januari 2021 till 31 december 2021 ("årsredovisningen").

Kriterier som tillämpas av Arla

Vid utarbetandet av föremålet har Arla tillämpat de kriterier som beskrivs på sidorna 121–135 ("kriterierna"). Föremålet ska läsas och förstås tillsammans med rapporteringskriterierna, vilka ledningen enbart ansvarar för att välja och tillämpa. Till följd av detta kan informationen om föremålet eventuellt inte lämna sig för ett annat ändamål. Avsaknaden av en etablerad praxis för att härleda, utvärdera och mäta föremålet möjliggör olika, men godtagbara, mättekniker och kan påverka jämförbarheten mellan enheter och över tid.

Ledningens ansvar

Arlas ledning ansvarar för att välja ut kriterierna och för att i alla väsentliga avseenden presentera föremålet i enlighet med dessa kriterier. Detta ansvar omfattar att fastställa och upprätthålla interna kontroller, att upprätthålla adekvata register och göra uppskattningar som är relevanta för utarbetandet av föremålet, så att det är fritt från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på bedrägeri eller fel.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om presentationen av föremålet på grundval av de bevis vi har erhållit.

Vi har utfört vårt uppdrag i enlighet med ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information) och de ytterligare kraven i den danska revisionslagstiftningen. Dessa standarder kräver att vi planerar och utför vårt uppdrag för att nå rimlig säkerhet om huruvida föremålet i allt väsentligt presenteras i enlighet med kriterierna, samt att vi utfärdar en rapport. Beskaffenheten hos, tidpunkten för och omfattningen av de valda förfarandena grundar sig på vår bedömning, inklusive en bedömning av risken för väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på bedrägeri eller fel.

Vårt oberoende och vår kvalitetskontroll

Vi har bibehållit vårt oberoende och bekräftar att vi har uppfyllt kraven för god revisionssed som utfärdats av International Ethics Standards Board for Accountants och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och att vi har den kompetens och de erfarenheter som krävs för att genomföra uppdraget.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab lyder under International Standard on Quality Control (ISQC) 1 och använder därmed ett omfattande kvalitetskontrollsystem, dokumenterade policyer och rutiner för efterlevnad av etiska krav, yrkesstandarder och tillämpliga krav i dansk lag och andra föreskrifter.

Beskrivning av utförda förfaranden

Som en del av vår undersökning omfattade våra förfaranden:

- Intervjuer med relevant personal för att förstå affärs- och rapporteringsprocessen under rapporteringsperioden, inklusive processen för insamling, sammanställning och rapportering av föremålet och inspekterad relevant dokumentation

- Kontroll av att beräkningskriterierna har tillämpats korrekt i enlighet med de metoder som anges i kriterierna
- Genomförande av analytiska förfaranden för att stödja föremålets rimlighet
- Identifiering och testning av antaganden med hjälp av stickprov, som stöder beräkningar av miljösiiffror på sidorna 124–129.
- Testning så vitt möjligt, med hjälp av stickprov, av underliggande källinformation för att kontrollera uppgifternas fullständighet och exakthet. När det inte har gått att få fram underliggande källinformation används metoder som t.ex. omberäkning och jämförelse med finansiella mått eller statistisk modellering för att bekräfta logiken i data
- Utförande av två fysiska platsbesök i Danmark och Tyskland och två virtuella platsbesök i Argentina och Storbritannien för att visuellt inspektera verksamheten, göra förfrågningar, testa att processer och kontroller utförs i enlighet med vår överenskommelse, inspektera dokument på urvalsbasis och utvärdera om anläggningen följer riktlinjerna för grupprapportering
- Intervjuer med externa specialister med ansvar för att bidra till beräkningarna av djurvälstånd och lantbrukarnas klimatdata för att utvärdera kompetens, förmåga och objektivitet samt utvärdera om resultaten av den externa specialistens arbete är tillräckliga för våra ändamål
- Utvärdering av överensstämmelsen hos informationen i föremålet i förhållande till information i årsredovisningen som inte ingår i omfattningen för våra undersökningar

Vi genomförde även andra förfaranden som vi ansåg nödvändiga under omständigheterna.

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som rimlig grund för våra uttalanden.

Slutsats

Vi anser att Arlas siffror för miljö, socialt ansvar och styrning i ESG:s uttalanden för perioden 1 januari 2021–31 december 2021 i alla väsentliga avseenden presenteras i enlighet med de kriterier som beskrivs på sidorna 121–135.

Viby, 9 februari 2022

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Auktoriserad revisor
MNE-nr 24687

Carina Ohm
Partner
Chef för Climate Change
and Sustainability Services

ORDLISTA

A contopriset är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

Arlagården® är namnet på vårt kvalitetssäkringsprogram.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus nettovinsten per kilo invägd medlemsmjölk under perioden. Det mäter värdeskapandet per kilo ägarmjölk inklusive balanserade vinstmedel och efterlikvid.

BEPS betyder Base Erosion och Profit Shifting, ett initiativ utfärdat av OECD som består av 15 åtgärder som är avsedda att förse regeringar med inhemska och internationella instrument som ska komma tillrätta med skatteundandragande, säkerställa att vinster beskattas där ekonomisk verksamhet utförs som genererar vinst och där värde skapas.

Biogas är en blandning av gaser som produceras genom nedbrytning av organiskt material i avsaknad av syre, främst metan och koldioxid. På Arla produceras biogas främst av kogödsel.

Biomassa är vegetabiliskt eller animaliskt material som används för energiproduktion. Det kan vara odlade energigrödor, trä- eller skogsrester, avfall från livsmedelsgrödor, trädgårdsodling, livsmedelsbearbetning, djuruppfödning eller mänskligt avfall från avloppsreningsverk.

CAPEX innebär investeringar.

Digitalt engagemang definieras som antalet interaktioner som konsumenterna har genom digitala kanaler. Interaktionen mäts på ett antal olika sätt, t.ex. genom visning av en video på alla mediekkanaler i mer än tio sekunder, besök på en webbsida, kommentarer, gilla-markeringar eller delning på sociala media.

Digital reach (räckvidd) definieras som engagemang i Arlas digitala innehåll, dvs. att en person tillbringar mer än två minuter på vår webbplats, tittar på våra YouTube-videor till slutet samt gillar eller kommenterar innehåll på våra sociala medieplattformar.

EBIT är en förkortning av resultat före räntor och skatt och ett mått på vinsten från den löpande verksamheten.

EBITDA är en förkortning av resultat före räntor och skatt, av- och nedskrivningar i den löpande verksamheten.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av den totala omsättningen.

EMEA är en förkortning som avser Europa, Mellanöstern och Afrika.

FMCG är en förkortning som avser snabbbrörliga konsumtionsvaror.

Fritt kassaflöde definieras som kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för kassaflöde från investeringsverksamheten.

FTE är en akronym som betyder heltidsekvivalenter. Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter (FTE) används för att mäta den aktiva arbetsstyrkan som räknas i heltidstjänster. En heltidsekvivalent (FTE) på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en heltidsekvivalent på 0,5 motsvarar halvtid.

F&F är en förkortning av fusioner och förvärv.

GDPR är en akronym för den allmänna dataskyddsförordningen, som reglerar dataskydd och integritet i Europeiska unionen (EU) och Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES). Den behandlar också överföringen av personuppgifter utanför EU- och EES-områdena. GDPR syftar i första hand till att ge enskilda personer kontroll över sina personuppgifter och förenkla regelverket för internationella företag genom en enhetlig förordning inom EU.

GHG-protokollet (GHGP) tillhandahåller redovisnings- och rapporteringsstandarder, branschvägledning samt beräkningsverktyg för utsläpp av växthusgaserna. Det fastställer en heltäckande, global och standardiserad ram för mätning och hantering av utsläpp från verksamheter i privat och offentlig sektor, värdekedjor, produkter, städer och policyer.

Global industry share är ett mått på den totala mjölkkonsumtionen för att producera industriprodukter jämfört med den totala mjölkkonsumtionen, dvs. baserat på volymer. Industriprodukter (råvara) säljs med lågt eller

inget mervärde till andra företag som använder dem i sin produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

Handelns egna märken avser varumärken som ägs av dagligvaruhandeln, men tillverkas av Arla enligt kontrakt.

Hydrolyserat vassleprotein är ett koncentrat eller isolat där vissa aminobindningar har brutits ned på grund av att proteinet exponerats för värme, syror eller enzymer. Tack vare förbehandlingen absorberas de hydrolyserade proteinerna lättare i magen än vasslekoncentrat eller isolat.

I farten on-the-go, avser mat som konsumeras medan konsumenten är på språng, och även förpackningslösningar som stöder denna konsumtionstrend.

Icke-GMO (genetiskt modifierade organismer), t.ex. med avseende på fodergrödor till kor.

Incoterms hänvisar till International Commercial Terms. Det är en rad på förhand definierade kommersiella villkor som offentliggjorts av Internationella handelskammaren (ICC) avseende internationell handelsrätt. De används i stor utsträckning i internationella affärstransaktioner eller upphandlingsprocesser och deras användning uppmuntras av handelsråd, domstolar och internationella jurister.

Innovationspipeline definieras som nettomarginalintäkterna från innovationsprojekt upp till 36 månader från lanseringen.

ORDLISTA / FORTSÄTTNING)

Internationell andel av verksamheten definieras som omsättningen från Internationell zon i procent av omsättningen från Internationella och Europas zoner.

Kapacitetskostnader definieras som de allmänna driftskostnaderna och inkluderar personalkostnader, underhåll, energi, städning, IT, resor och rådgivning m.m.

Kolinlagring avser en naturlig eller artificiell process genom vilken koldioxid avlägsnas från atmosfären och hålls kvar i fast eller flytande form.

KPI är en förkortning av konsumentprisindex.

Lactalbumin, kallas även "vassleprotein", är albuminet i mjölk och utvinns från vasslen.

Matkasse är en prenumerationstjänst/Foodservice-affärsmodell där ett företag skickar kunder färdiga matportioner, och ibland delvis färdiglagade ingredienser, och recept för att tillreda hemlagad mat.

MENA är en förkortning som avser Mellanöstern och Nordafrika.

Mjölkinvägning definieras som den totala mjölkinvägningen i kilo från ägare och leverantörer.

Nettorörelsekapital är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, inklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjölk är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

OCI är en akronym som används för övrigt totalresultat. Det inkluderar intäkter, kostnader, vinster och förluster som ännu inte har realiserats.

OECD avser Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

QEHS står för kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet. Det är en avdelning inom Arlas produktionskedja som skyddar produktionskvaliteten och -säkerheten.

Resultatandel definieras som förhållandet mellan periodens resultat allokerat till Arla Foods ägare och den totala omsättningen.

Resultatmarginal är ett mått på lönsamhet. Det är det belopp med vilket försäljningsintäkterna överstiger kostnaderna i en verksamhet.

Räntebärande nettoskuld definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar plus pensionsförpliktelser.

SEA är en förkortning av Sydostasien.

Segmentet förädlad protein innehåller produkter med olika specialfunktioner och sammansättningar, jämfört med standardprotein koncentrat med en proteinhalt på cirka 80 procent.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder inklusive pensionsförpliktelser och EBITDA. Det möjliggör utvärdering av förmågan att betala framtida skulder och åtaganden. Det långsiktiga målet för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

SMP är en förkortning som avser skummjölkspulver.

Soliditet är förhållandet mellan eget kapital exklusive minoritetsintressen och totala tillgångar, och är ett mått på Arlas finansiella styrka.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

Strategiska varumärken definieras som produkter som säljs under varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

USD-kopplade valutor är valutor som rör sig i samma riktning som USD (dvs. när USD faller mot EUR, faller de också mot EUR). Valutorna i MENA-regionen och kinesisk yen är typiska exempel.

Varumärkesandel mäter omsättning från strategiska varumärken som en andel av den totala omsättningen och definieras som kvoten mellan omsättning från strategiska varumärkesprodukter jämfört med den totala omsättningen.

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer från strategiska varumärken samtidigt som priserna hålls konstanta. Det benämns även varumärkestillväxt i rapporten.

WMP är en förkortning som avser helmjölkspulver.

Övriga stödvarumärken är andra varumärken än Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® och mjölkbaserade drycker, som bidrar till den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken.

Finansiella rapporter och viktiga händelser

23–24 FEBRUARI

Representantskapets möte

24 FEBRUARI

Offentliggörande av
koncernredovisning för 2021

25 MAJ

Val till representantskapet

30 AUGUSTI

Offentliggörande av
koncernens halvårsresultat
för 2022

5–6 OKTOBER

Representantskapets möte



FÖRETAGSKALENDER 2022



Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods UK plc

SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige
England

Telefon 08-789 50 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se