

Arla

Konsolideret
årsrapport

VISER STYRKE PÅ ET VOLATILT MARKED





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

INDHOLD

LEDELSESBERETNING

- 04 2021 i korte træk
- 05 Beretning fra bestyrelsesformanden og CEO
- 06 Beretning fra bestyrelsesformanden:
Vi skaber fremtidens mejeri helt fra bunden
- 07 Beretning fra CEO: Solide resultater og stærk bæredygtighedsindsats i endnu et volatilt år
- 08 Højdepunkter
- 10 Femårsoversigt

STRATEGI

- 13 Vores forretningsmodel
- 14 Good Growth 2020 har rustet os til fremtiden
- 15 Calcium-programmets resultater
- 16 Trends, der former vores strategi
- 18 Future26 – vores nye strategi
- 19 Lede bæredygtigt mejeri
- 20 Vokse gennem opskalering
- 21 Udbygge vækstplatforme
- 22 Samarbejde for effektivitet

VORES BÆREDYGTIGHEDSREJSE

- 24 Vores bæredygtighedsstrategi
- 25 Stærkere jord – vores miljøambition
- 26 Bæredygtighed på gårdniveau
- 27 Stærkere mennesker – vores samfundsmæssige ambition

VORES BRANDS OG FORRETNINGSOMRÅDER

- 29 Vores globale brands
- 32 Europa
- 33 International
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Global Industry Sales

RESULTATER

- 38 Markedsoverblik
- 39 Vores resultater
- 45 Finansielle forventninger

LEDELSE

- 47 Rammerne for vores selskabsledelse
- 49 Bestyrelse
- 52 Koncernledelse
- 54 Afledning af ledelsen
- 55 Mangfoldighed og inklusion

RISIKO OG COMPLIANCE

- 58 Risikostyring
- 59 Risikooversigt – Kritiske risici
- 60 Risikooversigt – Større risici
- 61 Vores arbejde med kontroller og compliance
- 62 Ansvarlig og gennemsigtig skattepraksis

KONCERNREGNSKAB

- 64 Indhold
- 65 Primære opgørelser
- 73 Noter
- 117 Ledelsespåtegning
- 118 Den uafhængige revisors revisionspåtegning

VORES ESG-NØGLETAL

- 120 Indhold
- 121 Bæredygtighedsresultater i korte træk
- 122 Fokus på transparent handling
- 123 Femårsoversigt
- 124 Noter
- 136 Den uafhængige revisors erklæring med en høj grad af sikkerhed
- 137 Ordliste
- 139 Koncernkalender

Navigation i rapporten

☰ Bringer dig tilbage til indholdsfortegnelsen

🔗 Læs mere i rapporten

Vores eksterne rapportering består af tre rapporter: Årsrapport, bæredygtighedsrapport og ESG-rapport. Indholdet i den enkelte rapport er skræddersyet til den specifikke målgruppe og omfatter krydshenvisninger til de øvrige rapporter, hvor dette er relevant.



Bæredygtighedsrapport

Vores bæredygtighedsrapport beskriver vores sociale, etiske og miljømæssige indsats og indeholder også en årlig status over vores fremskridt i forhold til FN's Global Compact og den lovpligtige CSR-redegørelse i henhold til § 99a i årsregnskabsloven.



Årsrapport

Årsrapporten er vores detaljerede årlige redegørelse for virksomhedens resultat, strategi og ledelse. Årsrapporten omfatter vores koncernregnskab og vores eksternt validerede ESG-tal.



ESG-rapport

ESG-rapporten har fokus på at præsentere vores ESG-data og tilhørende metoder og regnskabspraksis. EY har afgivet en erklæring med høj grad af sikkerhed om ESG-rapporten.

2021 I KORTE TRÆK

STRATEGISKE AMBITIONER

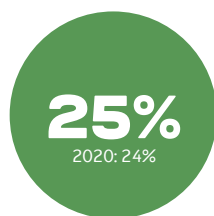
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,5%



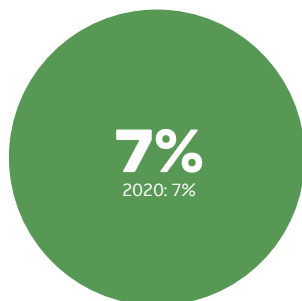
Mål for 2021: 1-3%

Reduktion i CO₂e-emissioner,
SCOPE 1 OG 2



Baseline: 2015
SBTi-mål for
2030: -63%

Reduktion i CO₂e-emissioner,
SCOPE 3, pr. kg mælk og valle



Baseline: 2015.
SBTi-mål for 2030: -30%

FINANSIELLE RESULTATER

Omsætning
(mia. EUR)

11,2



Mål for 2021: 10,3-10,6 mia. EUR

Arlaindtjening*
(EUR-cent/kg)

39,7



Resultatandel**
(af omsætningen)

3,0%



Mål for 2021: 2,8-3,2%

Mælkemængde
(mia. kg)

13,6



KVALITETEN AF VORES FORRETNING

Brand-andel

49,3%



Mål for 2021: > 50%

International andel***

24,1%



Mål for 2021: > 23.5%

OMKOSTNINGER OG LIKVIDE BEHOLDNINGER

Calcium-besparelser
eksklusive inflation

155



Gearing

2,6



Mål for 2021: 2,8-3,4

* Frem til 30. juni 2021 var mælkeomregningsfaktoren fra liter til kg 1,02. Fra 1. juli 2021 er mælkeomregningsfaktoren 1,03.

Historiske tal er tilpasset i hele rapporten baseret på den nye omregningsfaktor.

Ændringen er kun blevet anvendt på mængder af ejermælk.

** Baseret på overskud allokaret til ejere af Arla Foods a.m.b.a.

*** Den internationale andel er baseret på omsætningen fra detailhandel og foodservice eksklusiv omsætningen fra lønproduktion, Arla Foods Ingredients og aktiviteter i Global Industry Sales.

BERETNING FRA BESTYRELSESFORMANDEN OG CEO



VI SKABER FREMTIDENS MEJERI HELT FRA BUNDEN

I 2021 var både driften på gårdene og i virksomheden stærkt påvirket af de fortsatte virkninger af COVID-19-pandemien og hastigt stigende produktionsomkostninger. Men en dedikeret indsats fra vores ejere, medarbejdere og ledelsen gjorde det muligt for Arla at navigere med succes i dette udfordrende miljø og levere stærke resultater, samtidig med at vi opnåede vigtige fremskridt for vores bæredygtighedsrejse.

På trods af volatile markedsforhold kunne Arlas brands fortsætte deres stærke vækstspor og vinde fodfæste på flere vigtige markeder med en volumenvækst på 4,5 procent for strategiske brands, og det endda efter en rekordvækst i 2020. Da vi samtidig havde stigende markedspriser, men også kunne fortsætte vores effektivitetsgevinster i hele forsyningskæden, var vi i stand til at levere en konkurrencedygtig Arlaintjening på 39,7 EUR-cent/kg til vores andelshavere. Det er en stigning fra 36,5 EUR-cent/kg i 2020 og en nødvendig udvikling, fordi vores andelshavere har været meget pressede af store prisstigninger på arbejdskraft, foder, energi og råvarer.

Ny strategi

Med udgangspunkt i vores stærke finansielle og kommercielle position lancerede vi Future26-strategien i 2021 for at styrke indsatsen for bæredygtig mælkeproduktion og ansvarlig vækst.

Den globale efterspørgsel på mejeriprodukter vokser, men det samme gør forbrugernes forventninger. Det kræver investeringer, både i virksomheden og hos vores ejere, hvis landbrugsmetoder er vigtigere end nogensinde. Vi skal sikre dem den højeste mulige værdi for deres mælk, hvis de skal kunne fremtidssikre deres forretning ved at fortsætte og intensivere deres bæredygtighedsindsats. Denne ambition afspejles både i vores målsætning om en konkurrencedygtig mælkepris og vores nye konsolideringspolitik, hvor vi de kommende år vil returnere en større del af vores årlige overskud til ejerne med en garanteret efterbetaling på 1,5 EUR-cent/kg mod tidligere 1,0 EUR-cent/kg. I strategiens femårige løbetid svarer dette til en efterbetaling på mere end 1 milliard EUR.

Fremskyndelse af bæredygtighedsindsatsen

Gennemførelsen af den anden runde af Klimatjek i 2021 var et vigtigt skridt på vores bæredygtighedsrejse. Detaljerede data fra næsten 8.000 ejere bekræfter, at Arlas landmænd er blandt de mest klimaeffektive i verden, og giver os et unikt værktøj til at lede indsatsen og måle vores fremskridt de kommende år, både kollektivt og på den enkelte gård. Vores landmænds fortsatte indsats, vores deltagelse i forskningsprojekter og udvikling af ny teknologi og innovative landbrugsmetoder giver os et stærkt udgangspunkt for at fremskynde forbedringer.

■ ■ Da vi samtidig havde stigende markedspriser, men også kunne fortsætte vores effektivitetsgevinster i hele forsyningskæden, var vi i stand til at levere en konkurrencedygtig Arlaintjening på 39,7 EUR-cent/kg til vores andelshavere. ■ ■

I 2021 har det ligeledes været en toprioritet at udnytte vores særlige styrker som landmandsejet selskab og styrke vores demokrati yderligere. Gennem Coop 2.0-initiativet har vores ejere udvist stort engagement i dialoger om vores andels-selskabs fremtid, hvordan vi kan forbedre vores demokratiske processer og medlemsengagement, og hvordan vi bedst kan samarbejde om at skabe fremtidens mejeri.

Jan Toft Nørgaard
Bestyrelsesformand



SOLIDE RESULTATER OG STÆRK BÆREDYGTIGHEDSINDSATS I ENDNU ET VOLATILT ÅR

2021 viste sig at være langt mere volatilt og udfordrende end forventet. Mens den globale økonomi kom sig hurtigere end forventet, og efterspørgslen på mejeriprodukter forblev høj, fortsatte virkningerne af COVID-19 hele året. Store udfordringer for forsyningskæden, mangel på arbejdskraft og inflation havde vidtrækkende drifts- og omkostningsmæssige konsekvenser både for virksomheden og vores andelshavere.

Alligevel formåede vi måned for måned at levere solide salgs- og driftsmæssige resultater for vores vigtigste KPI'er, samtidig med at vi fastholdt et højt aktivitets- og investeringsniveau. Dette kombineret med relativt høje globale priser på rå mælk sikrede os en forbedret Arlaintjening på 39,7 EUR-cent/kg i 2021 sammenlignet med 36,5 EUR/kg i 2020.

Vores brands klarede sig usædvanligt godt i 2021. Trods modvind i form af ændrede forbrugsmønstre, hvor stadig flere begyndte at spise ude i stedet for hjemme i takt med lempede nedlukninger, og stigende priser mod slutningen af året formåede vi at levere en volumenvækst over forventningerne på 4,5 procent og vinde markedsandele for nøglepositioner. Både det europæiske og det internationale forretningsområde videreførte de stærke resultater for vores brands i 2020 og opnåede en volumenvækst for brandede produkter på henholdsvis 2,3 og 9,1 procent i 2021. Særligt Starbucks™ og Castello® overgik forventningerne, men også Arla®, Lurpak® og Puck® leverede en solid vækst.

■ ■ Vi formåede måned for måned at levere solide salgs- og driftsmæssige resultater for vores vigtigste KPI'er og samtidig fastholde et højt aktivitets- og investeringsniveau. ■ ■

På vej mod 1,5 °C

Mod slutningen af året lancerede vi vores nye Future26-strategi med en central ambition om at være førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed. Vi vil i samarbejde med vores andelshavere sikre, at forbrugerne fortsat kan have tillid til og nyde godt af alsidige og billige næringsrige mejeriprodukter fra et andelsselskab, som yder en konstant indsats for klimaet.

Det glæder mig derfor, at vi mod årets slutning modtog en længe ventet godkendelse fra Science Based Target-initiativet som bekræftelse på, at vores nye klimamål stemmer overens med de reduktioner, der er nødvendige for at begrænse den globale opvarmning til 1,5 °C. Vores klimamål omfatter konvertering til lastbiler, der kører på fossile brændstoffer, grøn elektricitet og lavenergiløsninger på vores anlæg med henblik på at fordoble vores reduktionsmål for driften fra 30 til 63 procent inden 2030.

Vi fortsatte den vigtige bæredygtighedsindsats på vores gårde med gennemførelsen af den anden runde Klimatjek, og vi intensiverede indsatsen med at styrke vores ejere gennem adgang til vigtige landbrugsdata, rådgivningstjenester, igangværende forskning og pilotgårdsprogrammet. Ejere, som producerer elektricitet på deres gårde baseret på vedvarende energikilder, fik også mulighed for at støtte deres mejeriselskab ved at sælge oprindelsesgarantier til Arla til en konkurrencedygtig pris.

Forventninger til 2022

Vi forventer, at inflation og volatilitet fortsat vil påvirke vores forretning og andre sektorer et godt stykke ind i 2022 og med forskellige og svært forudsigelige effekter på forbrugernes adfærd. Vi vil sandsynligvis komme til at opleve en afmatning i væksten for vores brandede produkter, indtil markedet genvinder sit fodfæste. Vi vil på samme måde som i 2020 og 2021 gøre vores bedste for at beskytte vores indtjening og drift samt sikre vores medarbejdere sunde og sikre arbejdsforhold gennem hurtig og målrettet handling.

2022 bliver det første vigtige år med gennemførelsen af vores nye Future26-strategi. Vi har skabt et robust fundament, så vi de næste fem år kan investere mere end nogensinde før i innovation, digitalisering og bæredygtighed på tværs af hele værdikæden og vores brands til fordel for vores ejere, kunder og forbrugere.

Peder Tuborgh
CEO



HØJDEPUNKTER

2021 var præget af tre temaer for Arla: volatilitet, stærke resultater og fremtiden. COVID-19, volatilitet på markedet for mejeriprodukter og historisk høj inflation påvirkede hele Arla fra landmændene til vores kunder. Vores andelsselskab leverede ikke desto mindre stærke resultater med betaling af en konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere, en bemærkelsesværdig stor vækst for brandede produkter og effektivitetsforbedringer i hele Supply Chain. De stærke resultater har skabt et stærkt fundament for lanceringen af vores nye strategi, Future26, som skal gøre Arla førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.

4,5%

[Læs mere](#)

Vores strategiske brands leverede usædvanligt stærke resultater til trods for omskiftelige forbrugerkrav i kølvandet på COVID-19-nedlukningerne og den generelle usikkerhed med en volumenvækst for brandede produkter på 4,5 procent og voksende markedsandele i centrale regioner. Væksten var drevet af vores stærke drift, smidigheden i vores forretning samt forbrugernes store tillid til vores brands. Brand-andelen af omsætningen nåede 49,3 procent.

39,7

[Læs mere](#)

EUR-CENT/KG

Arlaindtjening

Vores Arlaindtjening nåede 39,7 EUR-cent/kg i 2021. Det placerer Arla blandt de førende på markedet i Europa og støtter vores ejere, som også oplever stigende produktionsomkostninger på deres gårde.

[Læs mere](#)

VOLATILITET

Arla måtte i 2021 navigere på et særdeles ustabilt marked, som stadig var tydeligt påvirket af COVID-19. Et hurtigt økonomisk opsving og forstyrrelser i de globale forsyningskæder bragte inflationen op på et hidtil uset niveau, mens et lavt mælkeudbud kombineret med en stor efterspørgsel på mejeriprodukter fik markedspriserne til at stige til historiske højder i anden halvdel af 2021.

[Læs mere](#)

17%



Vores e-handelskanal oplevede en imponerende omsætningsvækst på 17 procent på grund af ændrede indkøbsvaner og vores fleksible omstilling til den nye trend.



FUTURE 26

[Læs mere](#)

Vi udnyttede vores finansielle og kommercielle styrke til at lancere vores ambitiøse nye femårsstrategi med et mål om at blive førende inden for bæredygtighed og værdiskabelse.

HØJDEPUNKTER / FORTSAT

**9.000 M₂**[Læs mere](#)

Arla Foods Ingredients (AFI) åbnede et nyt, topmoderne innovationscenter i Danmark. Det 9.000 kvadratmeter store center skal være centrum for udvikling af specialiserede mejeri- og valleingredienser.

[Læs mere](#)**1,5° C**

Vores nye strategi, Future26, styrkede vores klimaambition betydeligt, så den nu følger Parisaftalens forpligtelse om en global opvarmning på maksimalt 1,5 °C.

[Læs mere](#)**1,15 KG**

Data fra vores Klimatjek-program for 2021 viste, at vores landmænd fortsat er blandt de mest klimaeffektive i verden med en CO₂e-emission på blot 1,15 kg pr. kilo mælk.

[Læs mere](#)

Arla indledte et samarbejde med de tre andre brancheførende mejerier, Mengniu, Royal FrieslandCampina og Fonterra, om at støtte Pathways to Dairy Net Zero-initiativet og hjælpe hinanden med at blive CO₂-neutrale på tværs af vores forsyningskæder inden 2050.

[Læs mere](#)

Arla ligger nu nummer fem på ATNI-indekset (Access to Nutrition index), som måler, hvordan de 25 største globale fødevarevirksomheder bidrager til FN's bæredygtige udviklingsmål inden for ernæring.

NR. 5



FEMÅRSOVERSICHT

NØGLETAL	2021	2020	2019	2018*	2017*
Arlaindtjening (EUR-cent)					
EUR-cent/kg ejermælk	39,7	36,5	36,3	36,0	37,7
Resultatopgørelse (mEUR)					
Omsætning	11.202	10.644	10.527	10.425	10.338
EBITDA	948	909	837	767	738
EBIT	468	458	406	404	385
Finansielle poster, netto	-61	-72	-59	-62	-64
Årets resultat	346	352	323	301	299
Årets resultatdisponering (mEUR)					
Individuel kapital	42	41	61	0	38
Kollektiv kapital	83	81	123	0	120
Efterbetaling	207	223	127	290	127
Balance (mEUR)					
Aktiver i alt	7.813	7.331	7.106	6.635	6.442
Langfristede aktiver	4.668	4.413	4.243	3.697	3.550
Kortfristede aktiver	3.145	2.918	2.863	2.938	2.871
Egenkapital	2.910	2.639	2.494	2.519	2.369
Langfristede forpligtelser	2.446	2.296	2.304	1.694	1.554
Kortfristede forpligtelser	2.457	2.396	2.308	2.422	2.499
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.466	2.427	2.362	1.867	1.913
Nettoarbejdskapital	810	679	823	894	970
Pengestrømme (mEUR)					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	780	731	773	649	386
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-482	-488	-571	-432	-219
Frie pengestrømme	298	243	202	217	167
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-330	-293	-136	-191	-155
Investering i materielle aktiver	-452	-478	-425	-383	-248
Køb af virksomheder	-	-	-168	-51	-7

* Ikke tilpasset efter implementering af IFRS 16-leasingstandarden.

NØGLETAL	2021	2020	2019	2018*	2017*
Finansielle nøgletal					
Resultatandel	3,0%	3,2%	3,0%	2,8%	2,8%
EBIT-margin	4,2%	4,3%	3,9%	3,9%	3,7%
Gearing	2,6	2,7	2,8	2,4	2,6
Rentedækning	23,7	16,8	12,0	14,9	12,9
Soliditet	37%	35%	34%	37%	36%
Indvejning af rå mælk (mkg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.952	5.011	4.988	4.986	4.874
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.306	3.303	3.261	3.227	3.235
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.838	1.844	1.806	1.844	1.873
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.681	1.731	1.717	1.779	1.776
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	741	749	731	732	736
Indvejet rå mælk fra andre	1.128	1.231	1.323	1.457	1.564
Indvejet rå mælk i alt	13.646	13.869	13.826	14.025	14.058
Antal ejere					
Ejere i Sverige	2.236	2.374	2.497	2.630	2.780
Ejere i Danmark	2.274	2.357	2.436	2.593	2.675
Ejere i Tyskland	1.497	1.576	1.731	1.841	2.327
Ejere i Storbritannien	2.127	2.241	2.190	2.289	2.395
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	822	858	905	966	1.085
Samlet antal ejere	8.956	9.406	9.759	10.319	11.262
ESG (Environmental, Social and Governance)					
CO ₂ -reduktion (mkg), scope 1 og 2	-25,0%	-24,0%	-12,0%	-4,0%	-5,0%
CO ₂ -reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle	-7,0%	-7,0%	-7,0%	-7,0%	-6,0%
Gennemsnitlig fuldtidsarbejdsstyrke	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973
Bestyrelsens kønsdiversitet	13%	13%	13%	12%	13%

Yderligere oplysninger findes i koncernregnskabet (fra side 64) og i ESG-rapporten (fra side 120).



Vores forretningsmodel

Good Growth 2020

Calcium-programmets resultater

Trends, der former vores strategi

Future26 – vores nye strategi

Lede bæredygtigt mejeri

Vokse gennem opskalering

Udbygge vækstplatforme

Samarbejde for effektivitet

STRATEGI

Arla er verdens fjerdestørste mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.

Vi er samtidig det ældste andelsmejeri med samarbejde på tværs af landegrænser, og vores ejere er derfor kernen i vores forretning.

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

Vores mål er at være førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.



VORES FORRETNINGSMODEL

EJERE OG KØR

- Vi har 8.956 ejere med tilsammen mere end 1,5 millioner køer.
- Vores ejere er blandt de bedste i verden*, når det drejer sig om effektiv og bæredygtig produktion med CO₂e-emissioner på blot 1,15 kg pr. kilo mælk.

AFHENTNING AF MÆLK

- Vi afhenter årligt ca. 13,6 milliarder kg rå mælk, primært fra vores andelshavere i syv lande.

PRODUKTION, EMBALLAGE OG INNOVATION

- Vi behandler mælk på vores 60 anlæg.
- Vi producerer 6,8 milliarder kilo sunde og næringsrige mejeriprodukter hvert år.

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

FORBRUGERE OG MADSPILD

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

KUNDER

- Vi sælger vores produkter i 152 lande.
- Vi tilfører værdi til vores ejeres mælk gennem innovation, branding og markedsføring, og overskuddet deles blandt ejerne gennem betaling for mælken.

* FAO og BNP. 2018. Climate change and the global dairy cattle sector – The role of the dairy sector in a low-carbon future

GOOD GROWTH 2020 HAR RUSTET OS TIL FREMTIDEN

Opsummering af Good Growth 2020

For et år siden afsluttede vi vores Good Growth 2020-strategi. Til trods for COVID-19-pandemien og andre uforudsete eksterne påvirkninger i hele strategiperioden skabte Good Growth 2020 resultater, som overgik forventningerne for alle fire KPI'er, og fortsatte med at guide og styrke forretningen i 2021, som lå mellem to strategiperioder.

Med strategien styrkede vi vores konkurrenceevne og vores internationale tilstedeværelse, samtidig med at vi forbedrede kvaliteten af vores forretning strukturelt ved at flytte mængder fra private label og Global Industry Sales med lave marginer til vores mere lønsomme brandede detailforretning og forretningsområdet for fødevareingredienser.

Som en reaktion på uforudsete eksterne påvirkninger for vores forretning, herunder en svækkelse af især GBP og SEK og ustabile fedt- og proteinpriser, lancerede vi vores effektivitetsprogram Calcium i 2018 for at fremskynde Good Growth 2020-strategien.

I 2019 lancerede vi vores nye bæredygtighedsstrategi, som fokuserer på at forbedre miljøet for fremtidige generationer og øge adgangen til sunde og næringsrige mejeriprodukter og inspirere til gode madvaner. Som en del af strategien definerede vi klare tiltag, som kan reducere vores CO₂-aftryk, og vi opstillede ambitiøse SBTi-mål for vores reduktioner.

- Vores nye strategi Future26 er i store træk en videreførelse af erfaringerne og resultaterne fra Good Growth 2020, men den globale pandemi har også påvirket vores strategiske tiltag. ■

VIGTIGSTE RESULTATER

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,5%

Mål for 2021: 1-3%

Brand-andel

49,3%

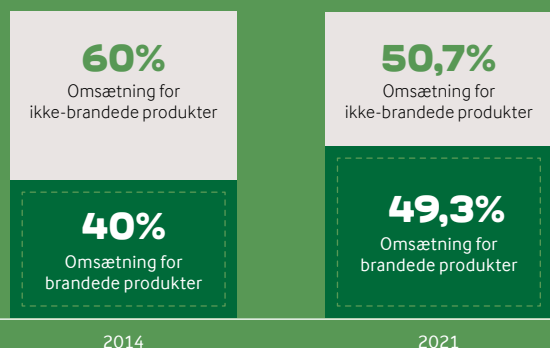
Mål for 2021: > 50%

International andel

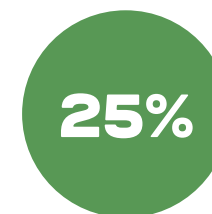
24,1%

Mål for 2021: > 23,5%

STRUKTURELT SKIFT I FORRETNINGEN (procentdel af omsætningen)

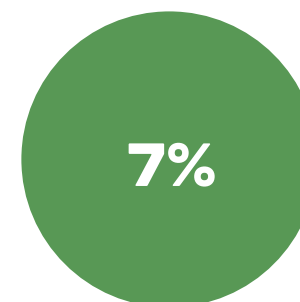


Reduktion i CO₂e-emissioner,
SCOPE 1 OG 2



Baseline: 2015
SBTi-mål for 2030: -63%

Reduktion i CO₂e-emissioner,
SCOPE 3, pr. kg mælk og valle



Baseline: 2015.
SBTi-mål for 2030: -30%

CALCIUM-PROGRAMMETS RESULTATER

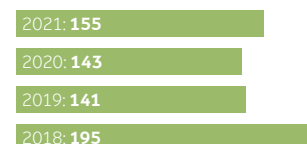
I 2018 lancerede vi vores fireårige transformations- og effektiviseringsprogram Calcium for at accelerere vores strategi og transformere vores arbejdsmetoder, omkostninger og investeringer. Calcium fortsatte med at skabe effektivitetsforbedringer i 2021 og var afgørende for at afbøde effekterne af inflationen på vores forretning. Vi afsluttede programmet med samlede besparelser på 634 millioner EUR*.



Calcium leverede meget mere end blot besparelser. Det har forbedret vores effektivitet både med hensyn til arbejdsmetoder, forbrug og investeringer. Her er nogle vigtige resultater fra de seneste fire år:

634 *

mEUR i samlede besparelser, eksklusive inflation



LEVERANDØRER

Vi reducerede antallet af leverandører betydeligt og sikrede større compliance med bestillingspolitikker.

ADMINISTRATION

Et meget dybere indblik i vores omkostninger gjorde det muligt for os at skabe omkostningseffektiviseringer. Vi reducerede omkostninger, som ikke bidrager direkte til vores produkter, betydeligt.

SALG OG MARKEDSFØRING

Vi bruger nu færre penge på at udarbejde kampagner og fokuserer mere på at nå ud til forbrugerne. Vores indhold udarbejdes både billigere, hurtigere og mere effektivt i vores interne digitale studie, The Barn. Vi har også udviklet mere effektive reklameværktøjer, som hjælper os med at skabe mere målrettede salgs- og rabatkampagner.

LOGISTIK

Takket være mere gennemsigtige logistikdata optimerede vi distributionen til kunderne – rute for rute – og skabte værdi både for os selv og vores kunder.

PRODUKTION

Vi gennemførte gennemgribende ændringer på alle anlæg og for alle funktioner. Vi skiftede fokus til den enkelte produktionslinjes effektivitet og til udstyrets samlede effektivitet for at sikre et markant mindre spild. Vi har også reduceret kompleksiteten og deler flere produkter på tværs af markeder.



EJER/LANDMAND

Besparelser og effektivitetsforbedringer bidrager til en bedre mælkepris



KUNDER OG FORBRUGERE

Bedre service og mere bæredygtige produkter

[Læs mere under Vores resultater](#)

* Calcium-besparelser inklusive inflation i 2021: -66 millioner EUR. Samlede Calcium-besparelser inklusive inflation: 287 millioner EUR

TRENDS, DER FORMER VORES STRATEGI

VIGTIGSTE DEMOGRAFISKE TRENDS

VOKSENDE BEFOLKNING

Befolkningstilvækst i millioner, 2020-2030

+750

ACCELERERET URBANISERING

Befolkningstilvækst i byerne, 2020-2030

+8%
POINT 56% -> 64%

EFTERSPØRGSEL PÅ MEJERI-PRODUKTER

Forventet årlig vækst

+2%

STÆRK ØKONOMI

Global vækst i BNP, 2020-2024

+5%

FORBRUGERTRENDS SKABER VÆKSTMULIGHEDER

Forbrugerne efterspørger mere

AVANCERET ERNÆRING,

bæredygtighed på alle fronter og nye fødevarekilder

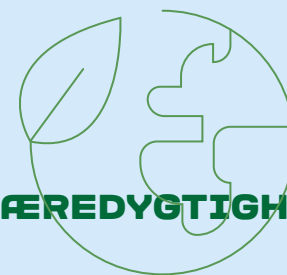
Skiftende indkøbsmønstre i takt med fortsat vækst i onlinesalget af dagligvarer og teknologi som en stadig vigtigere differentiator

REVOLUTION INDEN FOR SALGSKANALER

FORBRUGER-AKTIVISME



øger behovet for gennemsigtighed og autenticitet



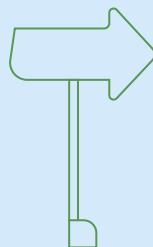
BÆREDYGTIGHED

Bæredygtighed er blevet en afgørende købsfaktor blandt en stadig større gruppe forbrugere

TRENDS, DER FORMER VORES STRATEGI / FORTSAT

BAGGRUNDEN FOR VORES STRATEGI

**DET ER
NU, VI HAR
MULIGHED
FOR AT
FORME
FREMTIDENS
MEJERI.**



ET AFGØRENDE TIDSPUNKT FOR MEJERIBRANCHEN

Den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter er stigende, men også i forandring. Hvordan, hvornår og hvor forbrugerne indkøber og bruger mejeriprodukter ændrer sig hele tiden. Livsstil og livsfilosofi formes af bæredygtighed, ernæringsvidenskab, teknologi og urbanisering og forstærker konkurrencen mellem gamle og nye spillere på markedet og er i sidste ende afgørende for, hvem der overlever, og hvem der må give op.



KLIMAFORANDRINGER OG UNDERERNÆRING ER NOGLE AF VORES TIDS STØRSTE UDFORDRINGER

Det er de udfordringer, vi står over for som andelsmejeri – men de er samtidig vores største muligheder. Der er behov for at gentænke vores fødevaresystem, og mejeriprodukter er helt sikkert en del af løsningen.



VORES TIDLIGERE STRATEGI "GOOD GROWTH 2020" HAR RUSTET OS TIL AT IMØDEGÅ FREMTIDENS UDFORDRINGER

Vi udviklede den rigtige opskrift på at skabe vækst for vores brands og øge vores markedsandel, levere besparelser og investere i bæredygtige tiltag i hele værdikæden. Vi var samtidig i stand til at levere en konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere til trods for pandemiens mange udfordringer.

FUTURE26 – VORES NYE STRATEGI

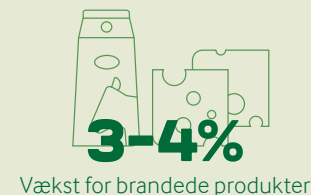
Vores nye strategi skal hjælpe os med at skabe sund og bæredygtig vækst ved at integrere vores bæredygtighedsambitioner helt ind til kernen af vores forretning. Future26 viser, hvordan vi bedst udnytter vores ressourcer og samarbejder om at definere fremtidens mejeri. Vi har en vision om at bringe sundhed og inspiration ud i verden på naturlig vis og et strategisk mål om at være førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.



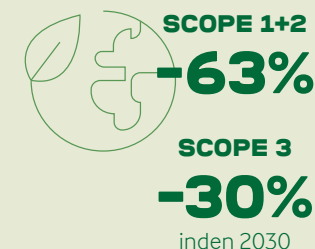
STRATEGISKE MÅL



KONKURRENTINDEKS
Vi stræber efter at have en stærk mælkepris sammenlignet med konkurrenterne



VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER
Vi stræber efter at skabe brands og produkter, som gør en forskel for forbrugerne i forhold til sundhed og ernæring



CO₂E
Vi vil bidrage til at holde den globale temperaturstigning på 1,5 °C, og vi vil være det mest ambitiøse andelsmejeriselskab i verden



INVESTERINGER

Future26 indebærer større investeringer, som skal styrke vores ejere og skabe værdi

4+ MILLIARDER EUR

LEDE BÆREDYGTIGT MEJERI

Klimaforandringer og underernæring er nogle af vores tids største udfordringer. At sikre en voksende global befolkning en sund, billig og miljøvenlig kost stiller krav om en radikal omstilling af det globale fødevarer-system. Hvis vi vil bidrage til omstillingen mod en mere bæredygtig fremtid, er vi nødt til at fremskynde indsatsen for at nå vores mål og sikre en stærk kommerciel værdi, som kan gøre rejsen økonomisk bæredygtig for vores ejere.

Hvordan vil vi bære os ad?

- Arlas landmænd vil vise vejen med effektive driftsmetoder og nye teknologier, som fremskynder CO₂-reduktionerne.
- Vi vil inspirere til en sundere og stærkere livsstil ved at tilbyde flere sunde, naturlige og billige produkter.
- Vi vil skabe en bæredygtig forsyningskæde ved at investere i energioptimering og grøn elektricitet og ved at skifte til fossilfrit brændstof i vores lastbiler.
- Vi vil udvikle cirkulær emballage ved at bruge mindre og bedre plast og sikre, at vores emballage kan genanvendes.
- Vi vil skabe en stærk kommerciel værdi, som kan gøre rejsen økonomisk bæredygtig for vores ejere.



1,5
GRADER INDEN 2030

GÅRDE



1. Støtte til rentable fremskridt på gårdniveau
2. Identifikation af forskellige klimatiltag, som skal sikre reduktioner inden for eksempelvis avl, foder og håndtering af tørvejord
3. Udvikling og skalering af nye teknologier

DRIFT



1. Reduktion af energiforbruget gennem onsite-investeringer og -effektivisering
2. Anvendelse af 100 procent grøn elektricitet i Europa inden udgangen af 2025
3. Pilotprojekter inden for nye teknologier og brændstoffer, for eksempel varmepumper til høje temperaturer

LOGISTIK



1. Reduktion af kilometertal gennem optimeringer
2. Fossilfri flåde med omstilling af vores interne lastbilflåde til biodiesel, biogas og elektricitet
3. Tæt kontakt til leverandører for at sikre, at de også reducerer brugen af fossile brændstoffer i deres flåde

EMBALLAGE



1. Sikre at emballagen til vores brandede produkter rent faktisk kan genanvendes hos forbrugerne
2. Sikre adgang til genanvendt plast og bioplast samt udvikling af løsninger, hvor disse materialer kan anvendes
3. Udfasning af plast gennem udvikling af fiberbaserede løsninger

[↗](#) Læs mere om vores bæredygtighedsrejse på side 23.

VOKSE GENNEM OPSKALERING

Vi har i årenes løb udviklet unikke styrker og kompetencer, herunder stærke brands, avancerede teknologier, førerpositioner i kategorier og ekspertise i vores Supply Chain, så vi kan producere førende produkter i verdensklasse, forbedre vores konkurrenceevne og etablere markedsførende positioner. Opskalering af disse styrker og kompetencer skal sikre, at vi skaber mere værdi for vores ejere.

Hvordan vil vi bære os ad?

- Vi vil styrke vores globale brands. Vi vil investere i at styrke loyaliteten og præferencerne i forhold til vores brands og nå ud til flere forbrugere over hele verden.
- Vi vil accelerere væksten ved at opskalere de positioner, hvor vi har en global konkurrencefordel.
- Vi vil vinde på vores kernemarkeder ved at styrke vores strategiske partnerskaber med kunderne, indtage en førerposition i kategorien, opskalere vores distribution og styrke både traditionelle og nye salgskanaler.
- Vi vil tage væksten i Arla Foods Ingredients til det næste niveau med banebrydende innovation og stærke partnerskaber med kunder og leverandører



BRANDS

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands CAGR 2021-2026



3-4%



6-8%



3-4%



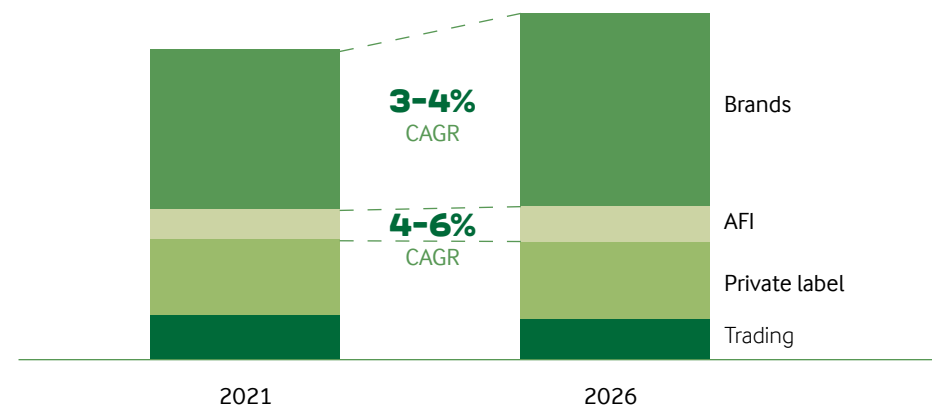
10-12%



4-5%

UDVIKLING I OMSÆTNINGSANDELEN

Andel af den samlede omsætning

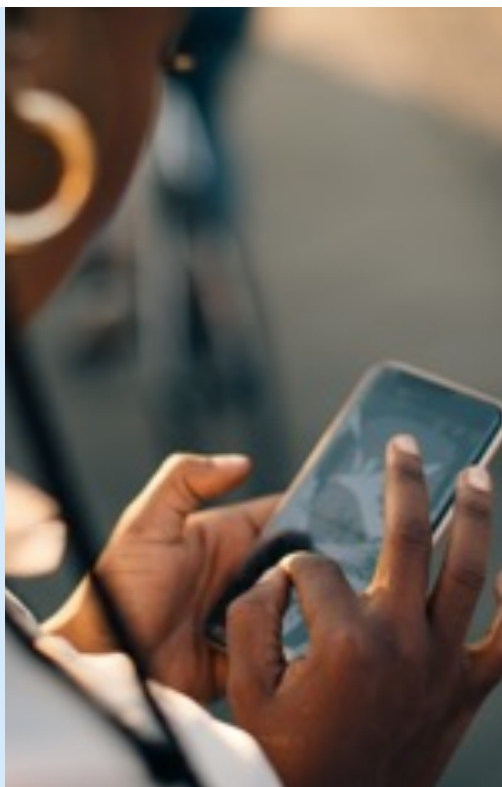


UDBYGGE VÆKSTPLATFORME

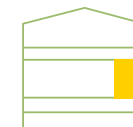
En voksende befolkning og stærkere økonomi særligt i Asien har skabt en stigende efterspørgsel efter mejeriprodukter. Kategorien for mejeriprodukter oplever samtidig markante forandringer både i Europa og internationalt. Ændret livsstil, nye teknologier og nye overbevisninger har skabt et markant skift fra traditionelle mejeriprodukter til nye produkter, formater og nye kanaler.

Hvordan vil vi bære os ad?

- Vi vil positionere os på udvalgte vækstmarkeder med fokus på vores brands og innovation.
- Vi vil accelerere foodservice globalt ved at udbrede Arla Pro-brandet til restauranter og bagerier.
- Vi vil fremskynde e-handel gennem samarbejde med de bedste e-handelsplatforme og fortsætte med at udvikle de nødvendige kompetencer til at vinde kampen om onlinekunderne.



SAMARBEJDE FOR EFFEKTIVITET



Virksomhedens effektivitet er afgørende for vores konkurrenceevne. Vores transformationsprogram Calcium har givet os betydelige effektivitetsforbedringer, og denne rejse fortsætter med Future26 og vores nye effektiviseringsprogram Fund our Future. Vi har allerede forbedret vores funktionelle effektivitet, og det er nu tid til at tage det næste skridt med øget fokus på styring af nettoomsætningen og end-to-end-effektivitetsplanlægning.

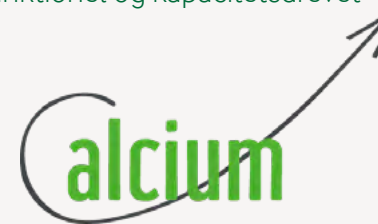
Hvordan vil vi bære os ad?

- Vi vil finansiere vores fremtid med et gennemgribende fokus på at skabe mere effektive arbejdsmetoder.
- Vi vil fremtidssikre vores forsyningskæde gennem en fortsat optimering af, hvor og hvordan vi producerer og leverer vores produkter, og samtidig reducere vores CO₂-aftryk.
- Vi vil samarbejde med kunderne om at skabe vækst og topresultater gennem kommerciel ekspertise, agile driftsmodeller, digitale værktøjer og data.



CALCIUM (2018-2021): OMKOSTNINGSFOKUS

Funktionel og kapacitetsdrevet



FUND OUR FUTURE (2022-2026): FOKUS PÅ OMKOSTNINGER OG NETTOOMSÆTNING

Tværfunktionel og drevet af digital kapacitet

Mål for besparelser: 500 millioner EUR



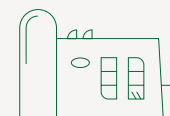
IT/digital



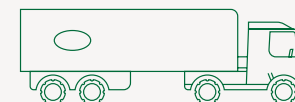
Kommercielt



E2E-planlægning



Produktion



Supply Chain-netværk



Vores bæredygtighedsstrategi

Stærkere jord – vores miljøambition

Bæredygtighed på gårdniveau

Stærkere mennesker – vores samfundsmæssige ambition

VORES BÆREDYGTIGHEDS- REJSE

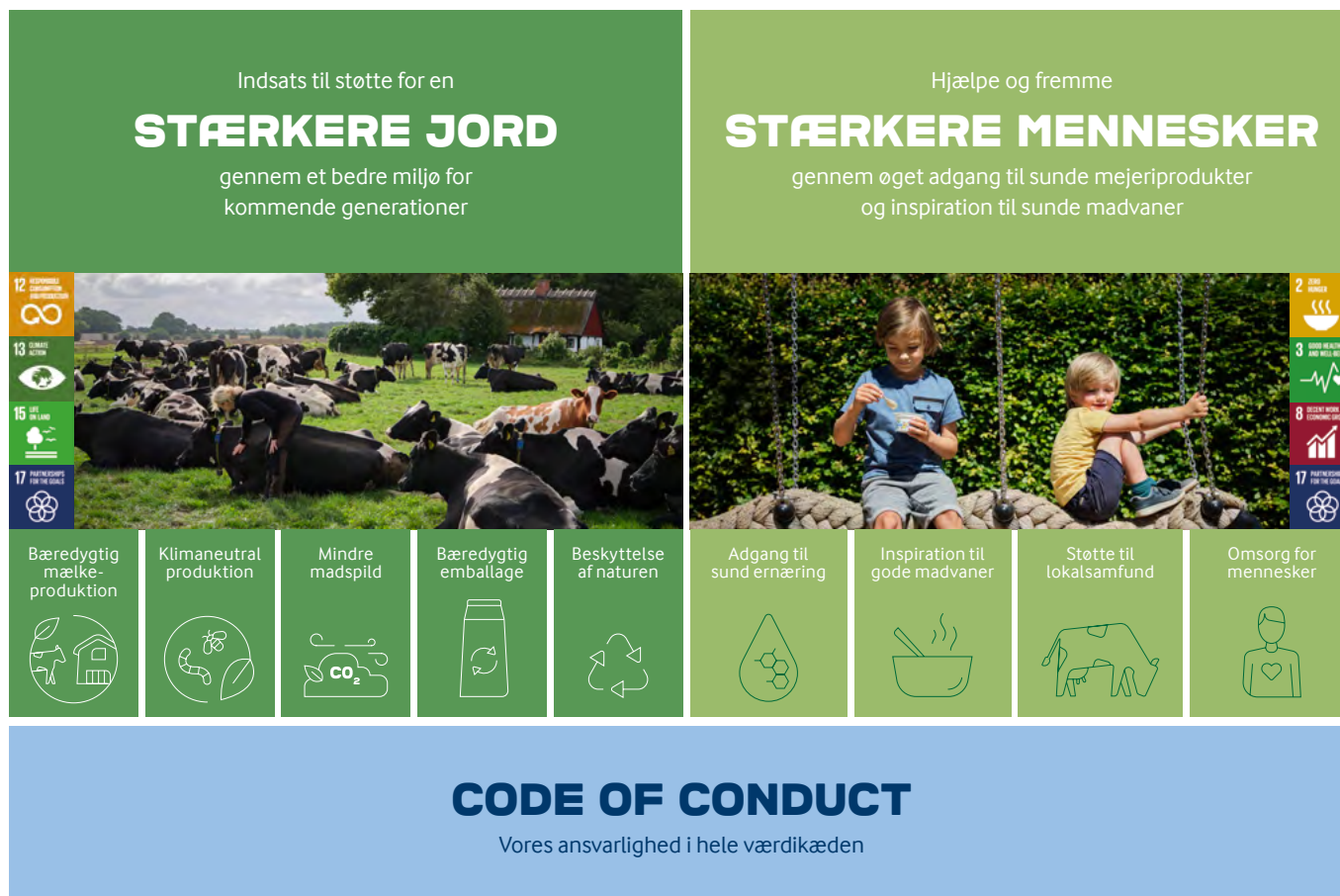
VORES BÆREDYGTIGHEDSTRATEGI

I Arla er vi overbeviste om, at mejeriprodukter kan bidrage til at løse en af vores tids vigtigste udfordringer med at brødføde en voksende befolkning bæredygtigt. Vores produkter opfylder en række ernæringsmæssige behov på tværs af generationer og kontinenter og med en stadig mindre miljøpåvirkning. Vores rejse mod at blive den førende bæredygtige mejerivirksomhed er styret af vores omfattende bæredygtighedsstrategi, som er inspireret af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Vi vil både bidrage til en stærkere jord og stærkere mennesker.

Vores bæredygtighedsstrategi blev lanceret i 2019, og vores ambitioner blev yderligere styrket med vores nye virksomhedsstrategi, Future 26, som har bæredygtighed som et af fire centrale fokusområder. For os handler bæredygtighed både om jorden og de mennesker, der bor på den, og vi ønsker at forbedre miljøet for fremtidige generationer og sikre nemmere adgang til sunde mejeriprodukter. Strategien bygger på vores Code of Conduct, som fastslår vores forpligtelse til at respektere menneskerettigheder og sikre ansvarlig forretningsadfærd på alle vores markeder.

Vi bidrager med vores bæredygtighedsindsats til at realisere FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Vi fokuserer på de verdensmål, vi kan påvirke direkte gennem vores værdikæde, så vi maksimerer vores positive effekt og samtidig reducerer vores negative påvirkning. Disse verdensmål vedrører fødevarer, miljø og klima.

I det følgende vil vi uddybe vores indsats for at reducere vores klimapåvirkning og miljøaftryk, særligt på gårdniveau, og hvordan vores bæredygtighedsstrategi gavner samfundet.



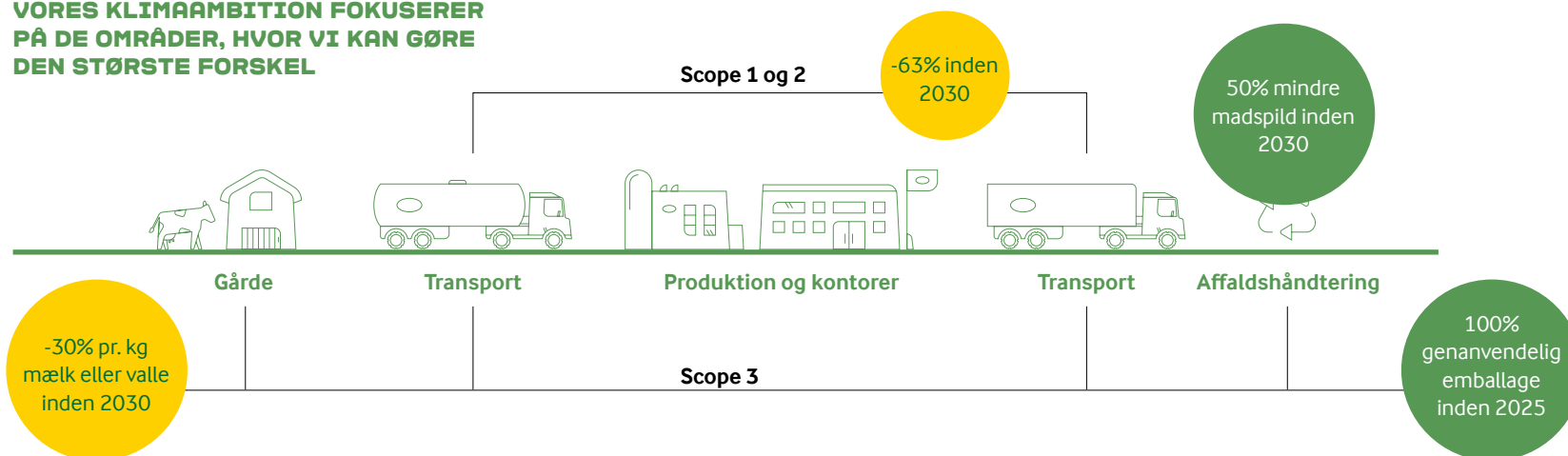
↗ **Læs om vores detaljerede og eksternt validerede ESG-nøgletal**

↗ **Læs mere, og følg vores arbejde med verdensmålene i vores bæredygtighedsrapport**

STÆRKERE JORD – VORES MILJØAMBITION

Bekæmpelse af klimaforandringer står øverst på andelsselskabets dagsorden. Vi har sammen med vores 8,956 ejere opdateret vores ambitiøse klimamål i 2021, så vi nu er forpligtet til at bidrage til Parisaftalens mål om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 °C. Vi arbejder på at blive klimaneutrale i hele vores værdikæde inden 2050. Vores mål for 2030 hjælper os på vej mod ambitionen om at blive klimaneutrale: en reduktion af scope 1- og scope 2-emissionerne på 63 procent i absolutte tal og af scope 3-emissionerne på 30 procent pr. kg mælk og valle.

VORES KLIMAAMBITION FOKUSERER PÅ DE OMRÅDER, HVOR VI KAN GØRE DEN STØRSTE FORSKEL



↗ Se definitionerne på de tre scopes i vores ESG-rapport

YDERLIGERE AMBITIONER



Ren luft og vand

Vi beskytter lokale vandkilder og reducerer emissionerne i hele værdikæden.

Vores mål

Sikre at kvælstof- og fosforkredsløb er i balance



Mere natur

Vi skaber lokale landbrugsarealer med stor diversitet, robusthed og tilgængelighed.

Vores mål

Øget biodiversitet og bedre adgang til naturen

VORES BRANDS SPILLER EN CENTRAL ROLLE MED HENSYN TIL AT SKABE EN STÆRK KOMMERCIEL VÆRDI, SOM KAN GØRE REJSEN ØKONOMISK BÆREDYGTIG FOR VORES EJERE



BÆREDYGTIGHED PÅ GÅRDNIVEAU

Mejeriprodukter er med deres næringsrige egenskaber en del af en sund og bæredygtig kost. Og som med al anden fødevarerproduktion er de også forbundet med et klimaafttryk. Som en del af fødevarerindustrien har vi et stort ansvar og en enestående mulighed for at gøre en positiv forskel. 83 procent af vores emissioner kommer fra gårdene, så det er her, vi skal yde den største indsats for at reducere vores CO₂-afttryk.

Arlas landmænd har reduceret deres emissioner med 23 procent siden 1990, og med vores nye globale Klimatjek-værktøj, som blev lanceret i 2019, kan vi nu spore deres fremskridt og vejlede dem mere effektivt. I 2021 har 93 procent af vores ejere besvaret Klimatjek-kets 203 spørgsmål om foder, energiforbrug, håndtering af husdyrgødning, staldforhold og andre relevante emner. Svarene er blevet valideret af eksterne eksperter, som også har udarbejdet en personligt tilpasset handlingsplan for, hvordan den enkelte gård kan reducere sit klimaafttryk.

På baggrund af de omfattende mængder data, der er blevet indsamlet med Klimatjek-værktøjet, kan vi fastslå, at vores landmænd er blandt verdens mest klimaeffektive mælkeproducenter med en emission på 1,15 kg CO₂e pr. kilo mælk. Men dette er kun begyndelsen. Tallet er ikke et resultat, men en basisværdi til måling af fremtidige forbedringer. Personligt tilpassede klimahandlingsplaner giver vores ejere et klart overblik over, hvordan de kan tredoble hastigheden af CO₂e-reduktionerne på gårdniveau inden 2030. Handlingsplanerne fokuserer på fem nøgleområder.

■ Vores landmænd er blandt verdens mest klimaeffektive mælkeproducenter med en CO₂-emission på 1,15 kg pr. kilo mælk. ■

Resultatet af vores Klimatjek-ordning

DE FEM MEST EFFEKTIVE KLIMATILTAG PÅ GÅRDNIVEAU



Mere mælk pr. foderenhed

Koens foder har stor indflydelse på, hvor meget mælk den producerer. Hvis landmændene kan maksimere mængden af mælk pr. foderenhed og minimere spild af foder, bliver mælken mere klimaeffektiv.

Fodring med præcise mængder protein

Køer har brug for protein for at forblive sunde og producere mælk, men ligesom mennesker udskiller de overskydende protein. Omhyggelig dosering af foder med de rigtige proteinniveauer betyder mindre kvælstof og dermed mindre drivhusgas i husdyrgødningen.

Glade og sunde køer

Køer, der lever et langt og sundt liv, producerer mere mælk i løbet af deres levetid og forbedrer dermed klimaeffektiviteten.

Den helt rette mængde gødning

Afgrøderne vokser bedre, hvis de får tilført gødning, men gødning udleder drivhusgasser. Udbyttet i forhold til CO₂-emissionen kan forbedres ved nøje at matche gødningsmængder til planternes behov og bruge forskellige metoder til gødningsspredning.

Bedre udbytte af foderafgrøder

Mange af vores ejere producerer foder til deres køer, hvilket er godt, fordi importeret foder ofte har et højere CO₂-afttryk. Optimeret udbytte af foderafgrøderne kan forbedre klimaeffektiviteten yderligere.



Dyrevelfærd i Arla



I Arla er vi overbeviste om, at dyr skal behandles godt, og vores besætnings trivsel er et centralt fokusområde for vores kunder og forbrugere. Vi yder en stor indsats for at sikre, at Arlas køer trives og får den nødvendige pleje: Vores ejere skal fire gange om året indsende en omfattende rapport om deres besætnings trivsel. For at

få et endnu klarere billede af dyrevelfærden på gårdene indsamler vi også data fra nationale databaser med besætningsoplysninger om gennemsnitlig levetid, dødelighed og gennemsnitsalderen for køer ved første kælvning. En harmoniseret auditproces på tværs af alle ejerlande sikrer, at landmændene får besøg af

eksterne eksperter med speciale i dyrevelfærd mindst én gang hvert tredje år med henblik på validering af deres selvrapporterede data og kontrol af deres besætninger. Resultatet af disse audits er medtaget i vores ESG-afsnit

[Læs mere i vores ESG-rapport](#)

STÆRKERE MENNESKER – VORES SAMFUNDSMÆSSIGE AMBITION

Som en af verdens største mælkeproducenter har vi et mangesidet ansvar i forhold til hele samfundet. Vi leverer næringsrige og bæredygtige mejeriprodukter til millioner af mennesker over hele verden, hvilket giver os en enestående chance for og mandat til at inspirere til sunde madvaner. På nogle af de nye markeder, hvor vi har aktiviteter, hjælper vi med at udvikle den lokale mejerisektor for at imødekomme behovene blandt en voksende befolkning. Vi passer også godt på vores mere end 20.000 medarbejdere ved at tilbyde dem sikre og gunstige arbejdsvilkår og en anstændig levestandard.

■ Bæredygtighed handler ikke kun om at reducere vores klimabelastning. Vores dagsorden er meget mere omfattende, og for os handler bæredygtighed også om de mennesker, der arbejder for os i hele værdikæden fra jord til bord. Vi lytter, vi handler, og vi forsøger at gå foran med et godt eksempel i branchen. ■■

Hanne Søndergaard, Chief Agriculture, Sustainability & Communications Officer

Sundhed og ernæring

Mindre sukker



Vi har forbedret vores produkters sundhedsmæssige egenskaber betydeligt siden 2011. Vi har for eksempel reduceret sukkerindholdet i yoghurter og mælke-baserede drikke med op til 30 procent.

Ernæringskriterier



Vores ernæringskriterier styrer udviklingen af nye produkter og opskriftsformlerne for vores brandede produkter.

Støtte til lokalsamfund

Ekstra stor indsats for at distribuere billig ernæring



Distribution af billig ernæring kan være en udfordring på nogle markeder. Derfor har vi eksempelvis indgået et samarbejde med forskellige partnere i Bangladesh for at give lokale kvindelige mikroiværksættere mulighed for at skabe sig et indkomstgrundlag og samtidig distribuere pakker med Arla® Dano-mælkepulver.

International mejeriudvikling



Vi samarbejder med lokale branchepartnere, NGO'er og nationale regeringer om at forbedre værdikæden for mejeriprodukter med vores viden om effektiv bedriftsforvaltning på europæiske gårde og fremstilling af mejeriprodukter.

Omsorg for mennesker

Menneskerettigheder



Vi er stolte af vores skandinaviske rødder, og vi yder en stor indsats for at respektere menneskerettigheder og fremme ligestilling overalt i vores globale drift.

Sundhed og sikkerhed



Vores medarbejdere er vores styrke, og det er vores ambition at sikre alle medarbejdere i Arla tryghed på arbejdspladsen.

Fremme af bedre madvaner

Inspirerende opskrifter



Vores kokke og madeksperter står bag mere end 10.000 opskrifter med sunde og næringsrige retter til hele familien.

Besøg på gårde



Vores ejere giver hvert år mere end 200.000 besøgende mulighed for at opleve, hvor maden, de spiser, kommer fra.

Uddannelsesaktiviteter



Arla har mange uddannelsesinitiativer, som skal fremme et sundere forhold til mad.



Vores globale brands

Europa

International

Arla Foods Ingredients

Global Industry Sales

Indhold



VORES BRANDS OG FORRETNINGS- OMRÅDER

VORES GLOBALE BRANDS

Vores strategiske globale brands er kernen i vores forretning og udgør det største bidrag til Arlas værdiskabelse. Vores brands klarede sig fremragende i 2021 og fik vores samlede volumenvækst for brandede produkter til at stige til 4,5 procent efter en meget stærk vækst i 2020. Brand-andelen af vores omsætning steg samtidig til et rekordhøjt niveau på 49,3 procent. Vi vandt også markedsandele for nøglepositioner. Dette til trods for COVID-19-pandemien, hurtigt skiftende forbrugertrends og globale leveringsudfordringer.



ARLA®

Arla® er vores største strategiske brand målt på omsætning. Det er et paraply-brand med forskellige succesfulde under-brands inden for mælk, yoghurt, fløde, pulver og ost. Arla® er det markedsførende brand for mejeriprodukter i Danmark og Sverige og indtager førerpositioner på tværs af under-brands i Tyskland, Holland og Storbritannien. Vi er også til stede på markedet uden for Europa med succesfulde under-brands som Arla® Dano i Sydøstasien og Vestafrika. Brandets identitet bygger på sundhed og naturlighed.

Arla® klarede sig godt på tværs af alle markeder

Vores Arla-brand klarede sig godt i et udfordrende år, hvor vi videreførte og styrkede vores bæredygtighedsdagsorden gennem formidling og kommercialisering af resultaterne af vores Klimatjek-program og med en mere miljøvenlig emballage til vores økologiske mælk i Danmark og Lactofree-sortimentet. Den samlede volumenvækst for brandede produkter var 4,4 procent. Geografisk set var væksten drevet af Storbritannien, hvor Cravandale, Lactofree og vores økologiske sortiment alle havde en vækst over markedsgennemsnittet. Blandt vores under-brands leverede Arla® Fill n' Fuel-produkter et ekstra stærkt resultat med en rekordstor omsætning på næsten 100 millioner EUR. Særligt Arla® Protein oplevede en usædvanlig hurtig volumenvækst på 32 procent. Vores repositionerede Lactofree® produkter klarede sig godt med en samlet vækst på 10,9 procent. Arla® Dano i Bangladesh leverede en volumenvækst på 18,8 procent. Den vigtigste nyskabelse for Arla® i 2021 var Creamy Skyr, som er en tykkere og mere cremet udgave af Arlas populære skyr.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,4%
2020: 3,0%

Omsætning (mEUR)

3.359
2020: 3.116

VORES GLOBALE BRANDS / FORTSAT

LURPAK®

Lurpak® kunne fejre 120-års fødselsdag i 2021 og er dermed et af vores ældste brands. Det er det førende brand inden for smør og smørbare produkter i Danmark, Storbritannien, Mellemøsten og Nordafrika og styrker konstant sin position på tværs af alle vores nøglemarkeder. Lurpak®, der sælges i 95 lande, er et af vores stærkeste våben på et konkurrencepræget marked.



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

0,5%
2020: 13,7%

Omsætning (mEUR)

646
2020: 628

Lurpak® vandt markedsandele

Vores ikoniske smørbrand Lurpak® levede op 120 års stolt tradition med en solid vækst også i 2021. Det lykkedes os at vinde yderligere markedsandele på vores største markeder i Storbritannien og Danmark. Lurpak® brandets samlede volumenvækst år-til-år var 0,5 procent på grund af den usædvanligt høje vækst i 2020, primært fordi der blev lavet mere hjemmelavet mad under COVID-19-nedlukningerne. Lurpak® var tæt på at gentage den historiske succes fra 2020 i Danmark, Mellemøsten og Nordafrika, men mistede volumen i Storbritannien, hvor væksten også var størst i 2020. En undtagelse fra den generelle trend var Holland, hvor Lurpak® fordoblede salget mellem 2019 og 2021 takket være en betydelig markedsføringsindsats over for de hollandske forbrugere. Særligt Lurpak® oplevede en volumenvækst sammenlignet med 2019 på tværs af alle markeder.

PUCK®

Puck® er det førende brand inden for smørbar ost i Mellemøsten og Nordafrika. Ud over smørbar ost har Puck® også en stærk position inden for andre kategorier som eksempelvis revet mozzarella og All-purpose Cream. Brandet fokuserer på at inspirere familier i Mellemøsten til at nyde det lækre hjemmelavede måltid.

Endnu et stærkt år for Puck® i Mellemøsten og Nordafrika

Vores populære Puck® brand, som er en fast ingrediens i de fleste køkkener i Mellemøsten og Nordafrika, nåede rekordstore markedsandele og blev det førende brand inden for smøreost i hele regionen. Puck® formåede at fastholde de enestående høje volumener fra 2020, hvilket vidner om brandets evne til hurtigt at tilpasse sig til skiftende krav og inspirere forbrugerne. Puck® oplevede et fald i omsætningen til 382 millioner EUR mod 403 millioner EUR sidste år som følge af valutakurseffekter. En banebrydende innovation var det nye sortiment af søde smørbare mælkebaserede Puck® produkter, som blev lanceret i efteråret for at styrke brandets position uden for kategorien med kolde mejeriprodukter. En anden væsentlig indsats har været at samle produktionen fra flere anlæg på et fælles produktionsanlæg i Bahrain for både at forbedre driftseffektiviteten og sikre hurtigere adgang til markedet.



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,7%
2020: 9,9%

Omsætning (mEUR)

383
2020: 403

VORES GLOBALE BRANDS / FORTSAT



CASTELLO®

Castello® brandet er vores serie af specialoste, som har skabt "indulgent sensations" lige siden 1893. Vores stærkeste markedspositioner er i Danmark og Sverige, hvor Castello® er et traditionelt, men også nyskabende ostebrand. Castello® har også en stærk tilstedeværelse på markederne i USA, Australien og Canada, hvor det udfordrer etablerede brands.

Castello® cementerede sine stærke resultater under pandemien

Castello® formåede at fortsætte den historiske vækst fra 2020 i kølvandet på trenden med mere hjemmelavet mad og leverede en volumenvækst på 6,1 procent i 2021. Castello® brandet havde sin helt egen opskrift på succes i 2021 og formåede at gøre specialoste til en ny spændende ingrediens i madlavningen frem for blot et spændende indslag på ostebordet. Vores nye digitale markedsføringsstrategi fokuserede på at inspirere forbrugerne gennem forskellige kanaler fra onlineopskrifter til Instagram-grupper med opskrifter og retter med Castello® oste. Kampagnerne formåede at engagere forbrugerne og viste sig at være mere effektive og billigere end tidligere markedsføringstiltag. USA, Sverige og Danmark klarede sig usædvanligt godt med en volumenvækst på henholdsvis 21,6, 8,3 og 8,8 procent.

STARBUCKS™

Starbucks™ har en mission om at "inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time". Arla har nu i mere end 10 år haft en langsigtet licens til at fremstille, markedsføre og sælge drikkeklar Starbucks™ kaffe i Europa, Mellemøsten og Nordafrika. Starbucks™ er en vigtig drivkraft for væksten i EMEA med flere markedsførende positioner.

Starbucks™ nåede 250 millioner solgte enheder

Vores sortiment af drikkeklar Starbucks™ kaffe, som nu fås i 51 lande i EMEA-regionen, leverede en volumenvækst på 33,8 procent, nåede 250 millioner solgte enheder og øgede markedsandelen med 3 procentpoint i forhold til 2020. Væksten var i høj grad drevet af forbedret distribution på næsten alle markeder, tilgængelighed via yderligere kanaler som eksempelvis dagligvarebutikker og brandets succes i Storbritannien, hvor Starbucks™ nåede en detailværdi på 117,5 millioner EUR. Innovation er også forklaringen på Starbucks™ brandets succes, hvilket blev demonstreret i år med den vellykkede lancering af Triple Shot-produkter og sæsonbetonede produkter.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

33,8%
2020: 27,3%



EUROPA

Vores europæiske forretningsområde erobrede nye markedsandele og leverede en samlet stærk volumenvækst for brandede produkter på 2,3 procent i 2021 oven i den usædvanligt stærke vækst på 5,7 procent i 2020. Dette til trods for store udfordringer i kølvandet på COVID-19, skift i efterspørgslen fra foodservice til detailhandel og prisstigninger som følge af inflationen. Alle markeder bidrog til væksten. Ud fra et brand-perspektiv var de vigtigste drivkræfter Starbucks™ med 33,7 procent, Castello® med 1,7 procent og Arla® brandet med 2,3 procent. Foodservice leverede også en vækst for brandede produkter på 7,8 procent.

Vores europæiske forretningsområde

Vores europæiske forretningsområde omfatter ni lande i Nord- og Vesteuropa og står for 59 procent af Arlas samlede omsætning. Vi befinder os på et mættet marked, men formår alligevel at øge vores markedsandele og skabe solid vækst for vores brandede produkter år-til-år, drevet af stærke brands som Lurpak®, Arla® og Starbucks™.



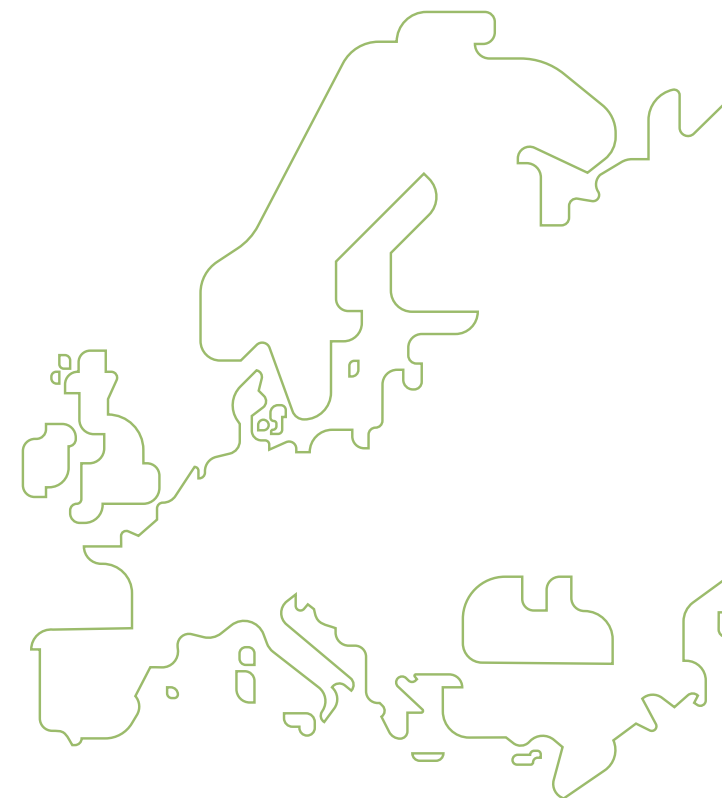
Vigtigste drivkræfter bag resultaterne i 2021

De vigtigste drivkræfter bag volumenvæksten for brandede produkter var Starbucks™ brandets succesfulde lancering af Grande Cup og Triple Shot, en vækst på 14,7 procent for under-brandet Fill n' Fuel drevet af Creamy Skyr, Protein-yoghurter, -klemposer og -buddinger og Arla® Lactofree med en vækst på 11,2 procent. Ud fra et markedsperspektiv var de vigtigste drivkræfter Holland/Frankrig/Belgien, Storbritannien og Danmark med en volumenvækst for brandede produkter på henholdsvis 8,4, 3,8 og 2,2 procent. Omsætningen for e-handelskanalen steg med 17 procent.

Vores effektive forberedelser forud for Brexit gjorde os i stand til at navigere i det nye handelsmiljø, og vi har kun oplevet mindre forstyrrelser. Vi har til gengæld været påvirket af manglen på lastbilchauffører.

Fokuspunkter for 2022

Volatiliteten fra 2021 forventes at fortsætte ind i 2022. Inflationen vil fortsat være en vigtig markedsfaktor og vil sandsynligvis betyde dyrere mejeriprodukter og udsigt til lavere vækst i 2022. I det første år af vores nye globale strategi, Future26, vil fokus være på at styrke vores markedsandel gennem vores brands på tværs af det europæiske markedsområde. Fokus vil være på bæredygtighed med Arla® brandet i spidsen drevet af innovation og nye produkter, som inspirerer forbrugerne til at leve og spise bæredygtigt.



Volumendrevet
omsætningsvækst for
strategiske brands

2,3%

2020: 5,9%

Andel af Arlas
samlede
omsætning

59%

2020: 60%

Omsætning,
mEUR

6.621

2020: 6.413

Brand-andel

55,5%

2020: 54,1%

Klik her for at læse mere om resultaterne for bestemte lande og regioner.



INTERNATIONAL

Vores internationale forretningsområde leverede en solid volumenvækst for brandede produkter på 9,1 procent i 2021 til trods for de mange udfordringer med COVID-19-pandemien og prisstigninger som følge af inflation mod slutningen af året. Alle seks regioner bidrog til den balancerede vækst. Det lykkedes os også at vinde markedsandele for nøglepositioner. Det var en vigtig milepæl for området, at vi flyttede produktionen af forarbejdet ost, mælkebaserede drikke, flødeprodukter og saucer fra forskellige anlæg i Danmark til vores anlæg i Bahrain og Riyadh.

Vores internationale forretningsområde

Vores internationale forretningsområde omfatter cirka 140 lande fordelt på fem kontinenter og står for 19 procent af Arlas samlede omsætning. Det er generelt de regioner, hvor vi oplever den største volumenvækst. Forretningsområdets vigtigste brands er Puck®, Arla® Dano, Lurpak®, Castello® og Starbucks™.

Vigtigste drivkræfter bag resultaterne i 2021

Vores internationale forretningsområde øgede markedsandele for nøglepositioner i 2021 til trods for konstant skiftende udfordringer i kølvandet på COVID-19-restriktioner på tværs af vores markeder. Puck® vandt markedsandele i Mellemøsten, og det samme gjorde Arla® Dano i Bangladesh og Nigeria. Alle vores globale brands bidrog til den stærke volumenvækst på 9,1 procent efter den meget høje vækst på 12 procent i 2020: Starbucks™ med 34 procent, Arla® med 12 procent, Castello® med 9 procent og Puck® med 3 procent. En svag USD og stigende inflation året igennem satte dog vores marginer under pres i alle regioner. En væsentlig indsats i 2021 var at samle produktionen fra flere anlæg på et fælles produktionsanlæg i Bahrain og Riyadh for at forbedre både driftseffektiviteten og sikre en hurtigere adgang til markedet.



Fokuspunkter for 2022

I 2022 vil vi fokusere på at indhente prisinflationen, skabe vækst for vores kernebrands og opbygge en international infrastruktur som basis for vores nye Future26-strategi. Som led i arbejdet med at udvikle infrastrukturen etablerer vi en Arla-gård i Nigeria for at bidrage til ambitionen om at producere mere mælk i landet.

Volumendrevet
omsætningsvækst for
strategiske brands

9,1%

2020: 11,6%

Andel af Arlas
samlede
omsætning

19%

2020: 19%

Omsætning,
mEUR

2.101

2020: 1.975

Brand-andel

86,6%

2020: 86,3%

Klik her for at læse mere om resultaterne for bestemte lande og regioner.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Trods COVID-19-pandemien lykkedes det AFI at skabe vækst for value-add-ingrediensforretningen på 14,5 procent sammenlignet med 2020, primært drevet af en stærk efterspørgsel efter specialingredienser på tværs af vores nøglemarkeder. Væksten blev understøttet af omdannelse af flere råvarer til value-add-produkter, hvilket blev sikret gennem nye strategiske indkøbsaftaler. Betydelige prisstigninger på råvarer og energi udfordrede marginerne for vores ingrediensforretning.



Vækst for
value-add-produkter

14,5%

2020: 5,3%

Andel af Arlas samlede
omsætning

7%

2020: 7%

Omsætning,
mEUR

794

2020: 716

Value-add-produkters
andel

74,0%

2020: 73,7%

Vores ingrediensforretning

Arla Foods Ingredients (AFI) har en mission om at "discover and deliver all the wonders whey can bring to people's lives". AFI er en global leder inden for vallebaserede ingredienser, og vi tilbyder vores kunder unikke værdiskabende protein- og laktoseprodukter. Vores ingredienser anvendes til fremstilling af mange forskellige produktkategorier som spædbørnsernæring, klinisk ernæring, sportsernæring, mejeriprodukter og bagværk. Vi fremstiller derudover også børnæringsprodukter for tredjeparter. AFI er et datterselskab, som er 100 procent ejet af Arla.

Vigtigste drivkræfter bag resultaterne i 2021

AFI's resultater var i høj grad drevet af nye stærke innovative tiltag, herunder den nye innovative ingrediens, Beta-lactoglobulin (BLG), som har en enestående ernæringsprofil for muskeltvækst, og som fremstilles ved hjælp af en ny, patenteret separationsteknologi. Vores børnæringsprodukter leverede til gengæld ikke resultater helt på niveau med 2020, hvilket skyldes udfordrende markedsforhold i Kina. Vores strategiske forventninger til denne del af forretningen er fortsat positive.



Fokusområder i 2022

AFI vil i 2022 fokusere på de prioriteter, som er beskrevet i AFI's nye strategi for 2026, herunder indvejning af større vallemængder og omfattende bæredygtighedstiltag. AFI Innovation Centre, der blev indviet i 2021, skal styrke innovationsdagsordenen yderligere ved at stille faciliteter til rådighed for AFI's førende forskere og bygge bro mellem førende global forskning, kliniske forsøg og globalt samarbejde.

GLOBAL INDUSTRY SALES

Vores fleksible Global Industry Sales-forretningsmodel gjorde det muligt for os hurtigt at flytte mælkemængder året igennem, når pandemien ændrede efterspørgslen mellem detailhandel- og foodservicesektoren. Det lykkedes os også at øge andelen af salget for industriprodukter af høj værdi i 2021, og de stigende priser har gjort det muligt for os at skabe den størst mulige værdi for vores andelshavere.



Omsætning,
mEUR

1.686

2020: 1.540

Andel af Arlas
samlede omsætning

15%

2020: 14%

Andel af mælketørstof solgt
gennem Global Industry Sales

22,1%

2020: 22,7%

Hvad er baggrunden for forretningsområdet?

Ud over vores primære salgskanaler varetager Arla også B2B-salg af ost, mælkepulver og smør til andre virksomheder til brug i deres egen produktion. Vores Global Industry Sales-forretningsmodel gør det muligt for os at styre sæsonbestemte og regionale udsving i vores ejeres mælkeproduktion og sikre en stabil mælkeforsyning hele året.

Fokus i 2022

I 2022 vil vores primære fokus dog være på at håndtere de ustabile markedsforhold, som vi oplevede mod slutningen af 2021, med en hidtil uset stigning i markedspriserne og udsving i mælkeproduktionen. 2022 vil også byde på betydelige ændringer for vores Global Industry Sales-forretningsområde takket være nye kapacitetsudvidelser, herunder særligt pulvertårnet i Pronsfeld og udvidelsen af vores produktionskapacitet for mozzarellaost.

Vigtigste drivkræfter bag resultaterne i 2021

Markedspriserne på mejeriråvarer steg betydeligt året igennem både i Europa og globalt med en hidtil uset acceleration mod slutningen af året. De globale prisstigninger var drevet af lavere mælkeproduktion på grund af højere omkostninger både på gårdniveau og i mejerisektoren kombineret med stor efterspørgsel i industrisektoren. Faldende mælkeproduktion i Nordeuropa og øget salg via Arlas detailkanaler betød, at salget af mælketørstof via Global Industry Sales faldt til 22,1 procent sammenlignet med 22,7 procent sidste år. Trods de faldende mængder steg omsætningen til 1.686 millioner EUR sammenlignet med 1.540 millioner EUR som følge af prisstigningerne.





Markedsoverblik

Vores resultater

Finansielle forventninger

Indhold



VORES RESULTATER

VORES RESULTATER

I et volatilt år i COVID-19-pandemiens tegn og med hurtigt økonomisk genopsving og inflationspres på tværs af værdikæder formåede vi at levere en effektiv styring af salget og driften og levere resultater, som overgik forventningerne for vores vigtigste KPI'er. Arlainsdtjeningen steg til **39,7 EUR-cent/kg** mod 36,5 EUR-cent/kg i 2020, drevet af vores evne til at navigere på det stigende råvaremarked, faste underliggende effektivitetsforbedringer og brandvækst. Vores brands opnåede en høj volumenvækst for brandede produkter på **4,5 procent**, oven i den ekstraordinært høje vækst i 2020 (7,7 procent).

Torben Dahl Nyholm
CFO



MARKEDSØVERBLIK

Ustabilt makroøkonomisk miljø

I takt med at flere og flere lande ophævede deres COVID-19-nedlukninger, og hverdagen vendte tilbage til den "nye normal" i første halvdel af 2021, kom den globale økonomi sig hurtigt efter det bratte fald i 2020 og var med til at holde efterspørgslen på mejeriprodukter på et højt niveau. Nye varianter af COVID-19, problemer med arbejdskraftmangel og logistik samt vejrmæssige og andre udfordringer satte det globale økonomiske opsving under pres og havde også en betydelig indvirkning på den globale mejerisektor.

Væksten i det globale BNP var 5,6 procent, hvilket er den hurtigste vækst i 80 år efter en lavkonjunktur. Til trods for genopsvinget i 2021 var det globale BNP 3,2 procent under forudsigelserne før pandemien, og BNP pr. indbygger var på mange vækstmarkeder og i mange udviklingslande under niveauet før COVID-19.

De globale forsyningskæder oplevede flere udfordringer i 2021 fra energi- og arbejdskraftmangel til problemer med logistik. Dette kombineret med en stigende efterspørgsel udløst af det hurtige økonomiske opsving fik hurtigt inflationen til at stige til et meget højt niveau i andet halvår. Inflationen satte til gengæld de globale forsyningskæder yderligere under pres, efterhånden som produktionsomkostningerne steg på alle fronter, fra energi og foder til ingredienser, emballage og brændstof. Selv om forbrugerne blev ramt af energiprisstigninger i andet halvår af 2021, har de endnu ikke mærket effekten af prisstigninger på forbrugsvarer i væsentlig grad.

I modsætning til den volatile makroøkonomi og ustabile råvaremarkeder var valutakursniveauerne forholdsvis stabile i 2021 med en styrkelse af gennemsnitskursen for GBP og SEK på henholdsvis 3,3 og 3,2 procent. Den gennemsnitlige valutakurs for USD blev svækket med 3,7 procent sammenlignet med 2020.

Ændret forbrugeradfærd drevet af COVID-19

I 2021 var forbrugeradfærdigheden stadig markant påvirket af COVID-19, dog i mindre grad end sidste år. Samlet set steg efterspørgslen på mejeriprodukter en smule på vores nøglemarkeder. I takt med lempelserne af COVID-19-restriktionerne begyndte forbrugertrends at genfinde deres normale leje, hvilket betød mindre hjemmelavet mad og færre dagligvarer til hjemmet. Dette blev ledsaget af det langsomme opsving i foodservice-sektoren, i takt med at restauranter, caféer og kantiner åbnede igen, hvilket generelt førte til, at balancen i efterspørgslen mellem detailhandel og foodservice blev genoprettet.

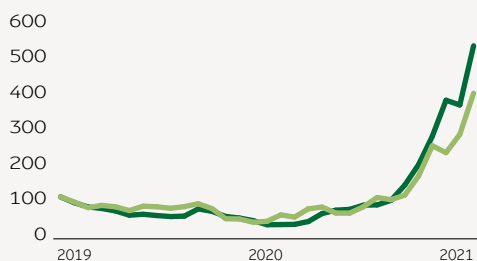
Onlineindkøb af dagligvarer havde accelereret de seneste to år under COVID-19-pandemien. Da salget var på sit højeste, blev 15 procent af alle dagligvarer på visse europæiske markeder i 2021 indkøbt online.

Mindre fald i mælkeindvejningen og markant stigende markedspriser

Den europæiske mælkeproduktion faldt en smule sammenlignet med samme periode sidste år. Mælkeproduktionen faldt generelt i store lande som Tyskland og Frankrig, hvilket kun blev delvist opvejet af en stigning i mindre lande som Irland. Forsyningsstrømmen var overvejende stabil, men høj inflation for foder- og energipriser samt udfordrende vejrforhold satte mælkeproduktionen under pres.

De europæiske og globale råvaremarkeder for mejeriprodukter kom sig hurtigt efter et fald i 2020. Som for andre råvarer steg mælkepriserne støt i løbet af året med en acceleration mod slutningen af året. Producentpriserne på mælk fulgte den globale stigning med en forsinkelse på et par måneder, men høje priser på foder, energi og brændstof satte indtjeningen under pres.

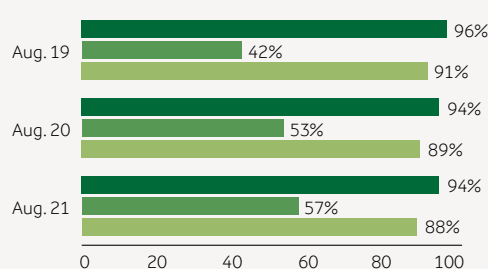
INFLATION I EL- OG NATURGASPRISER (%)



■ Naturgas ■ Elektricitet

Kilde: Kairos Commodities, Arla Procurement

KANALER FOR INDKØB AF DAGLIGVARER (%)

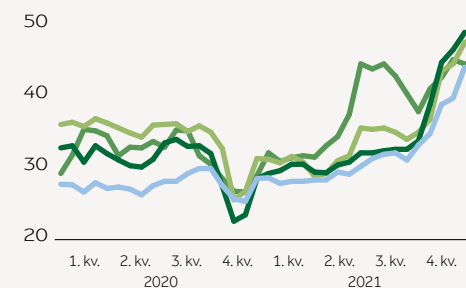


■ Supermarkeder/hypermarkeder ■ Online ■ Dagligvareforretninger

Kilde: IGD, Online Shopper Trends 2021

EUROPÆISKE RÅVAREMARKEDSPRISER

Mælkeudnyttelsesækvivalenter, EUR-cent/kg



■ Cheddar ■ WMP ■ Gouda ■ Mozzarella

Kilde: GDT

VORES RESULTATER

Konkurrencedygtig acontomælkepris hele året

I Arla har vi et mål om en årlig nettoresultatandel på 2,8-3,2 procent af omsætningen, så vi aktivt kan afbalancere kapital til fremtidige investeringer med en konkurrencedygtig efterbetaling til vores andelshavere. Det gjorde det samtidig muligt for os at udbetale mest muligt af overskuddet til vores andelshavere året igennem via acontomælkeprisen. I 2021 opnåede vi et nettooverskud på 332 millioner EUR svarende til 3,0 procent af omsætningen.

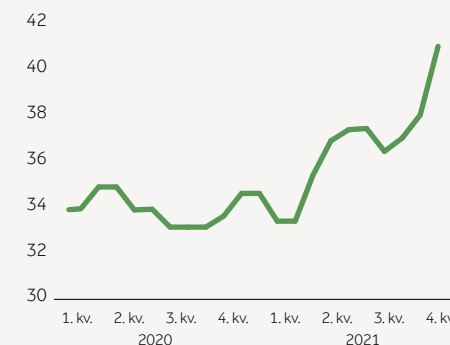
Den stærke volumenvækst for brandede produkter kombineret med vores evne til hurtigt at tilpasse os en ny prisvirkelighed med størst effekt for Global Industry Sales betød, at vi kunne betale en konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere. Det fortsatte momentum til at skabe effektivitet på tværs af vores værdikæde bidrog også til mælkeprisstigningerne. Vi formåede at hæve den gennemsnitlige acontomælkepris til 37,0 EUR-cent/kg, hvilket er en stigning på 3,3 EUR-cent/kg sammenlignet med 2020. Arlaintjeningen var 39,7 EUR-cent/kg i 2021 mod 36,5 EUR-cent/kg i 2020, svarende til en stigning på 8 procent. Den høje Arlaintjening placerer Arla blandt de førende på markedet i Europa og støtter vores ejere, som også oplever stigende produktionsomkostninger på deres gårde.

Mælkeindvejsningen fra vores ejere faldt med 1,0 procent sammenlignet med sidste år. Faldet påvirkede alle medlemslande undtagen Storbritannien. Vi oplevede det største fald i vores centraleuropæiske region, hvor koldt vejr, oversvømmelser og stigende foderpriser satte mælkeproduktionen under pres. Mælkeindvejsningen fra andre kilder faldt med 8,4 procent i forhold til sidste år. Det samlede mælkeindvejsning var dog stort set uændret sammenlignet med sidste år med 13,6 milliarder kilo.

Arlaintjening
(EUR-cent/kg)



Standard-acontomælkepris
(EUR-cent/kg)



**DEN HØJE ARLAINDTJENING
PLACERER ARLA BLANDT DE
FØRENDE PÅ MARKEDET I EUROPA
OG STØTTER VORES EJERE**

VORES RESULTATER / FORTSAT

Omsætningsstigning drevet af brands og priser

Vores samlede omsætning lå over forventningerne med 11,2 milliarder EUR mod 10,6 milliarder EUR i 2020. I 2021 oplevede vi en prisbaseret omsætningsstigning på 432 millioner EUR og en volumenbaseret omsætningsstigning for brandede produkter på 72 millioner EUR, drevet af vores brands' succes med at imødekomme ændringer i forbrugeradfærden. Valutakurserne havde en positiv effekt på 54 millioner EUR. Læs mere i note 1.1.

Brands videreførte de stærke resultater fra 2020

En af grundstøjlerne i vores strategi er at forbedre den samlede kvalitet af omsætningen ved at skabe succes for vores brands og dermed øge volumenvæksten for vores brandede produkter. I 2021 leverede vi en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 4,5 procent oven i den enestående stærke vækst på 7,7 procent i 2020. Resultatet viser tydeligt

vores brands' store tilpasningsevne. Vores naturlige, næringsrige produkter med et klart fokus på bæredygtighed gjorde vores brands attraktive for forbrugerne i 2021, selv da indkøb og madlavningsvaner begyndte at vende tilbage til mønstrene før pandemien.

Vores største brand, Arla®, klarede sig over forventningerne med en vækst på 4,4 procent, drevet af Lactofree®, Fill n' Fuel og salg af Arla® Pro-produkter via foodservice-segmentet. Lurpak® kom tæt på at gentage den historiske succes fra 2020 med en vækst på 0,5 procent oven i sidste års enestående vækst. Starbucks™ leverede en volumenvækst på imponerende 33,8 procent og Castello® på 6,1 procent. Puck® havde også et succesfuldt år med en volumenvækst på 2,7 procent.

[↗](#) Læs mere om vores brands på side 28 og frem.



VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR BRANDS

4,5%

2020: 7,7%

STÆRKE RESULTATER LEVERET AF VORES FORRETNINGSENHEDER

Volumendrevet
omsætningsvækst for
strategiske brands, Europa

2,3%

2020: 5,9%

Volumendrevet
omsætningsvækst for
strategiske brands, International

9,1%

2020: 11,6%

Vækst i value-add-produkter,
AFI

14,5%

2020: 5,3%

Andel af mælketørstof solgt
gennem Global Industry Sales

22,1%

2020: 22,7%

- Både vores europæiske og internationale forretningsområder bidrog til Arlas solide resultater med en stærk volumenvækst for brandede produkter på henholdsvis 2,3 og 9,1 procent og øgede markedsandele for nøglepositioner.

[↗](#) Læs mere i rapporten på side 32

- Vores ingrediensforretning, Arla Foods Ingredients (AFI), øgede sin value-add-andel yderligere med 14,5 procent.

[↗](#) Læs mere i rapporten på side 34

- Det øgede salg via Arlas detailkanaler betød, at salget af mælketørstof via Global Industry Sales faldt til 22,1 procent sammenlignet med 22,7 procent sidste år.

[↗](#) Læs mere i rapporten på side 35

RESULTATER I EUROPA

Danmark

Danmark leverede en stabil omsætning i forhold til 2020 med en stærk underliggende volumenvækst for brandede produkter på 2,2 procent, stigende markedsandele og en omsætning på 1.004 millioner EUR. 2021 var et turbulent år med både COVID-19-nedlukninger og hurtigt stigende inflation, hvilket førte til kraftige prisstigninger. I løbet af 2021 relancerede Arla® Cultura® for at styrke vores sortiment, som fokuserer på at have et sundt mave-tarm-system, ligesom vi udvidede vores plantebaserede Jörd® sortiment. Rejsen mod større bæredygtighed fortsatte. Det omfattede blandt andet lancering af symbolet med tre hjerter for god dyrevelfærd på Arla® Organic, indkøb af nye klimavenlige distributionslastbiler og investering i en mere bæredygtig produktion.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,2%

2020: 5,1%

Sverige

Arla i Sverige leverede med en omsætning på 1.431 millioner EUR en omsætningsvækst på 5 procent i 2021. Væksten var primært drevet af opsving i foodservice-kanalen i kølvandet på genåbningen af samfundet efter COVID-19. Markedsandele udviklede sig positivt på tværs af alle kunder, kategorier og brands. Særligt Starbucks™, Castello® og Arla® Pro klarede sig godt. Den samlede volumenvækst for brandede produkter var 0,8 procent. I den sidste del af 2021 førte råvareinflationen til betydelige prisstigninger. Som led i vores fortsatte bæredygtighedsindsats åbnede vi innovationsgården Finngarne-gården tæt på Stockholm.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

0,8%

2020: 2,5%



Storbritannien

2021 var et år, hvor vores britiske forretning formåede at navigere succesfuldt gennem forskellige eksterne udfordringer og levere et tiltrængt afkast til andelshaverne. Trods akkumulerede effekter fra mangel på lastbilchauffører og arbejdskraft og øget omkostningspres fra inflation formåede vi at levere en samlet vækst for brandede produkter på 3,8 procent og en omsætning på 2.526 millioner EUR. I første halvår blev resultaterne understøttet af en fortsat stigning i forbruget i hjemmet som følge af fortsatte COVID-19-nedlukninger. Vi oplevede en rekordstor volumenvækst for brandede produkter, hvor særligt Arla®, Lurpak® og Starbucks™ fortsatte med at konsolidere deres markedspositioner. I sidste halvdel af 2021 oplevede vi en kærkommen genåbning af foodservice, som opnåede en volumenvækst for brandede produkter på 18,8 procent. Vi afsluttede også Klimatjekket på vores ejeres gårde, som er en klar differentiator for Arla® brandet.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

3,8%

2020: 13,1%

Tyskland

Vores forretning for brandede produkter leverede endnu et vækstår i 2021 med en volumenvækst på 1,7 procent. Pandemien medførte et mindre fald i forbruget af mejeriprodukter i detailhandlen efter ophævelse af nedlukningen, mens foodservice-sektoren kun kom sig delvist. Det betød, at omsætningen faldt en smule til 991 millioner EUR fra 1.024 millioner EUR sidste år. Vi lancerede stærke innovative produkter, for eksempel Arla® Kærgården Bio, og vi gennemførte en vellykket kampagne for Arla® masterbrandet og indtog en klar førerposition på markedet med Starbucks™ brandet. En hidtil uset inflation i andet halvår førte til et fald i mælkeproduktionen på gårdene. Det udløste store prisstigninger i overensstemmelse med markedsudviklingen.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

1,7%

2020: 7,1%

Holland, Belgien og Frankrig

Holland, Belgien og Frankrig oplevede endnu et år med stærke resultater i 2021 med en volumenvækst for brandede produkter på 8,4 procent og en samlet omsætning på 360 millioner EUR. Vi fortsatte med at styrke vores kernebrands og leverede en imponerende tocifret vækst for Lactofree, Arla® Skyr, Melkunie® Protein, Melkunie® Breaker, Starbucks™ og Lurpak®. De første klimaneutrale mejeriprodukter, Arla® organic climate neutral, blev introduceret på det hollandske marked i 2021 – et næste vigtigt skridt på vores bæredygtighedsrejse, som også styrkede vores brands position ved at vinde markedsandele.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

8,4%

2020: 9,8%

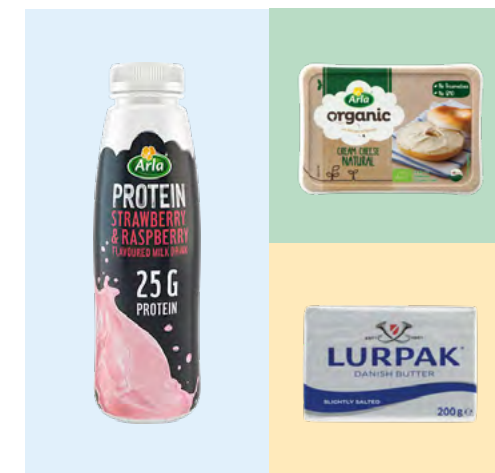
Finland

COVID-19 påvirkede fortsat den finske del af forretningen i 2021, hvilket betød, at den samlede omsætning i Finland faldt en smule til 309 millioner EUR sammenlignet med 315 millioner EUR sidste år. Trods et udfordrende marked med restriktioner, som ramte især den store foodservice-kanal, lykkedes det os at vinde nye kunder og levere en volumenvækst for brandede produkter på 0,8 procent. I detailkanalen leverede vores vigtigste brands, herunder Arla® Lempi, en solid vækst. Der fokuseres fortsat stærkt på innovation i den finske del af forretningen, og nogle af de succesfulde nyskabelser i 2021 var serien af Arla® Protein-budding, Arla® Keso-hytteost med smag og Ingman-kvark. Bæredygtighed er et andet centralt fokusområde for vores finske forretning. I 2021 lancerede vi mælk fra fritgående køer på græs kombineret med en augmented reality-oplevelse.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

0,2%

2020: -7,3%



RESULTATER I INTERNATIONAL

Mellemøsten og Nordafrika

Oven i den rekordstore vækst i 2020 i kølvandet på COVID-19 opnåede vi en volumenvækst i Mellemøsten og Nordafrika på 5,2 procent i 2021. Omsætningen faldt dog til 734 millioner EUR sammenlignet med 748 millioner EUR sidste år som følge af valutakurseffekter. Volumenvæksten for brandede produkter var drevet af Irak, Kuwait og salg via vores distributører, mens politiske spændinger i regionen gjorde det vanskeligt at levere produkter til visse markeder. Vores foodservice-forretning oplevede også fremdrift efter et udfordrende 2020 og leverede en volumenvækst på 44 procent. Arla fortsatte også med at vinde markedsandele på centrale markeder, hvor særligt Puck®, Kraft® og Starbucks™ cementerede vores stærke markedsposition.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

5,2%

2020: 20,1%

Nordamerika

I Nordamerika steg den samlede omsætning med 7 procent til 289 millioner EUR, og volumenvæksten for brandede produkter var på 8,3 procent i 2021. Trods store prisstigninger leverede Castello® en volumenvækst på hele 8,3 procent, drevet af USA og Canada. Arla® brandet fortsatte sidste års stærke resultater med en volumenvækst på 10,3 procent i 2021. Canada fastholdt en solid vækst, drevet af det lokale brand Tre Stelle, som blev positivt påvirket af den fortsatte trend med hjemmelavet mad. Den nordamerikanske brand-andel af salget gik fra 79,6 procent i 2020 til 82,3 procent i 2021.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

8,3%

2020: 7,6%

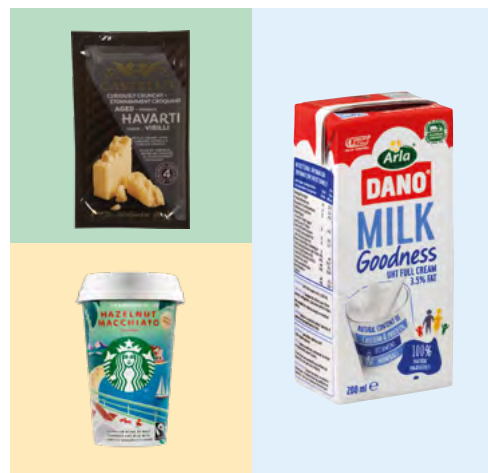
Resten af verden

Resten af verden, herunder Australien, Rusland, vores distributørsalg og europæiske datterselskaber, leverede en volumendrevet vækst på 8,5 procent og en samlet omsætning på 508 millioner EUR i 2021. De vigtigste drivkræfter bag resultatet var Lurpak® med en volumenvækst på 8,8 procent og Starbucks™ med en volumenvækst på 45,8 procent. I takt med at COVID-19-restriktionerne blev lempet, begyndte vores foodservice-forretning at genvinde fodfæste efter faldet i 2020, men har endnu ikke nået niveauet før pandemien. Alle markeder bidrog til væksten, og særligt vores europæiske datterselskaber og vores distributørsalg oplevede tocifrede vækstrater.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

8,5%

2020: 9,5%



Vestafrika

2021 var et usædvanligt godt år for Vestafrika med en volumenvækst for brandede produkter på 13,3 procent og en omsætningsvækst på 14 procent. Væksten var primært drevet af Arla® Dano, som vandt betydelige markedsandele i Nigeria, der er vores største marked i regionen. Prisstigninger mere end opvejede devalueringen af den nigerianske valuta. I andet halvår indgik vi en jordlejeaftale med den nigerianske stat Kaduna og påbegyndte opførelsen af en Arla-gård. Senegal fortsatte den positive udvikling i 2021 med en volumenvækst for brandede produkter på 27,8 procent.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

13,3%

2020: -1,3%

Sydøstasien

Trods et turbulent år med nedlukninger og økonomiske udfordringer på grund af COVID-19 leverede Sydøstasien en volumenvækst for brandede produkter på 27,1 procent og et markant forbedret overskud i 2021. Væksten var primært drevet af stærke resultater for Arla® Dano-brandet i Bangladesh med en imponerende volumenvækst på 20 procent. I Filippinerne var vi i stand til at øge vores markedsandel yderligere, og vores strategiske brands leverede en volumenvækst for brandede produkter på 23,7 procent. Foodservice-forretningen for hele regionen opnåede endvidere en volumendrevet omsætningsvækst på 32 procent. Vi nåede en samlet omsætning på 180 millioner EUR i 2021 og har dermed skabt et solidt grundlag for fortsat vækst de kommende år.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

27,1%

2020: 9,3%



Kina

Vores kinesiske forretning klarede sig godt i 2021 med en volumenvækst for brandede produkter på 12,4 procent og en omsætningsvækst på 24,3 procent, svarende til en omsætning på 235 millioner EUR. Væksten var primært drevet af mælkesalg. Vores partnerskab med Mengniu betød samtidig en betydelig stigning i oste- og smørsalget til eksport. Vi gennemførte en succesfuld lancering af Lurpak® i den populære medlemsbaserede dagligvareforretning Sam's Club. Vores Early Life Nutrition-segment leverede resultater på niveau med sidste år.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

12,4%

2020: 9,3%

VORES RESULTATER / FORTSAT

Et godt år for foodservice og e-handel

I kølvandet på den fortsatte pandemi i 2021 med både genåbninger og nedlukninger på vores europæiske nøglemarkeder formåede vores foodservice-forretning at udnytte de nye markedsmuligheder og vinde flere markedsandele på de fleste markeder takket være forretningens stærke leveringskapacitet, key account management og smidighed.

Vores europæiske foodservice-forretning leverede en volumenvækst for brandede produkter på 7,8 procent, hvilket gav en omsætningsvækst på 38 millioner EUR i 2021. Arla® Pro-brandet stod for halvdelen af væksten. Ud fra et geografisk perspektiv kom størstedelen af væksten fra Storbritannien, Sverige og Danmark.

Oven på et usædvanligt stærkt 2020 formåede Arla eCommerce at skabe omsætningsvækst over forventningerne på 17 procent i 2021 til trods for afmatningen på markedet. Alle seks europæiske kernemarkeder havde en positiv vækst, hvoraf Storbritannien bidrog med 65 procent af den samlede vækst. Vi investerede i digitale værktøjer og medarbejderkompetencer for at styrke vores e-handelsforretning. Vores nyetablerede, specialiserede e-handelsteam introducerede forskellige digitale analyseværktøjer, som kan måle, spore og påvirke Arlas resultater på det digitale område.

Succesfuld afslutning på Calcium

I 2018 lancerede vi vores fireårige effektiviseringsprogram, Calcium, som reaktion på de svingende fedt- og proteinpriser og et faldende GBP på grund af Brexit. Calcium skabte driftseffektivitet på tværs af hele organisationen og leverede underliggende besparelser (eksklusive inflation) på 634 millioner EUR i løbet af de sidste fire år, hvilket er over



vores oprindelige forventninger. De sidste to år har vi kunnet levere effektiviseringer i samme tempo som i første halvdel af programmet til trods for COVID-19, som bød på store udfordringer for vores forsyningskæde og kontinuiteten i vores forretning. Besparelserne i 2021 kom primært fra effektiviseringer i Supply Chain, insourcing af marketingaktiviteter og optimerede handelsinvesteringer. Derudover førte COVID-19-restriktioner til yderligere besparelser i de indirekte omkostninger på grund af mindre rejseaktivitet og færre arrangementer i 2021.

Nettobesparelserne fra programmet kom under pres i 2021 på grund af den hidtil usete inflation med en negativ effekt på 221 millioner EUR. En aktiv prisindsats gjorde det dog muligt for os at kompensere for en del af det inflationsskabte tab.

Sammen med vores nye strategi, Future26, lancerede vi også den næste fase af vores effektiviseringsprogram i 2021 med titlen "Fund our Future". Fund our Future er i vid udstrækning en videreførelse af Calcium-programmets vellykkede resultater med ekstra fokus på nettoomsætningsstyring og end-to-end-planlægning på tværs af forsyningskæden.

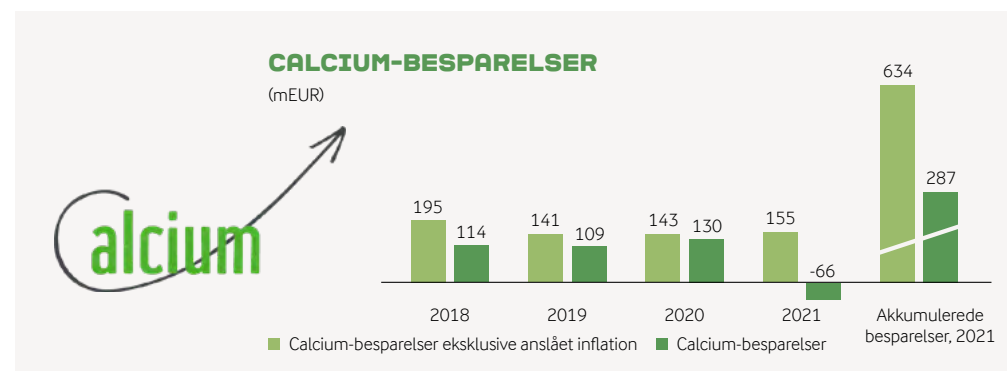
CO₂-emissioner på gårdene på niveau med sidste år

I 2021 fortsatte vi vores arbejde med at reducere CO₂e-emissionerne i hele forsyningskæden. Emissionerne for scope 1 og scope 2 er faldet med 25 procent i forhold til basisåret 2015 og bidrager til, at vi kan nå vores STBi-mål på 63 procent inden 2030. CO₂e-emissionerne for scope 3 er blevet reduceret med 7 procent siden 2015.

I alt steg CO₂e-emissionerne til 19.783 millioner kilo mod 19.376 millioner kilo sidste år. Udviklingen kan forklares med en stigning i eksternt indkøbt valle i Arla Foods Ingredients og øgede emissioner relateret til udvidelsen af produktionskapaciteten på vores produktionsanlæg i Bahrain. Disse faktorer blev delvist opvejet af øget køb af biogascertifikater.

Scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle udgjorde 1,21 kg, hvilket er uændret i forhold til sidste år. I 2021 udgjorde de specifikke emissioner fra Arlas ejere 1,15 kilo CO₂e pr. kilo ejermælk, hvilket er på niveau med sidste år.

[Læs mere om fremdriften i forhold til vores bæredygtighedsmål i vores ESG-rapport.](#)



VORES RESULTATER / FORTSAT



Stærk finansiell position i 2021

Gearing måler vores evne til at generere et overskud i forhold til vores rentebærende gæld. Gearing er den vigtigste indikator for vores finansielle position, og vi har et langsigtet mål på mellem 2,8 og 3,4. Gearingen blev forbedret til 2,6 i 2021 mod 2,7 sidste år.

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, steg til 2.221 millioner EUR mod 2.180 millioner EUR sidste år.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med 6 procent til 780 millioner EUR sammenlignet med 731 millioner EUR sidste år, primært drevet af højere EBITDA.

Nettoarbejdskapitalen steg med 131 millioner EUR til 810 millioner EUR, hvilket svarer til en forbedring på 19,3 procent sammenlignet med sidste år. Stigningen skyldtes en bevidst reduktion i anvendelsen af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg, højere priser og varebeholdningsværdier.

Arla har en overordnet stærk finansiell position, som giver os fleksibilitet til at finansiere vores strategi og

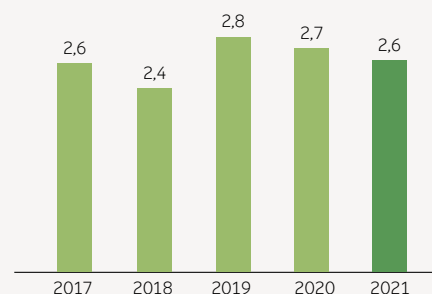
forfølge visionen om at skabe fremtidens mejeri. Arla er ikke et offentligt noteret selskab, men baseret på markedsprisen på vores obligationsudstedelser og feedback fra flere eksterne finansielle relationer anses Arla for at være en solid investering, og vi stræber efter at opretholde denne status fremadrettet.

Investeringer til støtte for vores nye strategi

I 2021 havde vi samlede investeringer på 566 millioner EUR. Investeringerne var primært fokuseret på gennemførelse af vores vigtigste CAPEX-projekter. I Tyskland fortsatte opførelsen af et nyt pulvertårn i Pronsfeld som planlagt. I Bahrain udvidede vi vores produktionsanlæg, så det nu omfatter hele produktionen af KRAFT® og Puck® produkter. I Danmark fortsatte vi kapacitetsforøgelsen for mozzarellaproduktionen på mejeriet i Branderup samt opførelsen af vores nye AFI Innovation Center, som blev indviet i november 2021.

Ud over disse store anlægsinvesteringer investerede vi også betydeligt i at forbedre og udvide vores IT og digitale aktiver og kompetencer.

Udvikling i den finansielle gearing



FINANSIELLE FORVENTNINGER

Vores forventninger til 2022

Vi forventer, at inflation og volatilitet på markedet fortsat vil påvirke vores forretning et godt stykke ind i 2022. Ændringer i forbrugeradfærden vil være komplekse og vanskelige at forudsige. Vi forventer at se en afmatning i væksten for brandede produkter på grund af potentielt reduceret købekraft blandt forbrugerne og tilbagevenden til tilstandene før COVID-19. Vi forventer derfor en volumenvækst for brandede produkter på 0-2,5 procent i 2022, formentlig i et langsommere tempo i starten af året. Vi forventer en omsætning i intervallet 11,8-12,4 milliarder EUR, hvor stigningen primært vil være drevet af højere salgspriser som følge af de historisk høje råvarepriser.

Vores nye effektiviseringsprogram Fund our Future forventes at give besparelser på 70-100 millioner EUR, drevet af de vellykkede tiltag, som blev startet under Calcium, og understøttet af nye digitaliserings- og automatiseringsprojekter som en del af Fund our Future. Vi sænker forventninger for vores gearing til 2,5-2,9, drevet af forventede stærke pengestrømme. Vi forventer at reducere vores CO₂e-emissioner for scope 1 og 2 yderligere i forhold til basisåret 2015 til trods for produktionsudvidelsen i det nye pulvertårn i Pronsfield og på vores internationale markeder. Vi forventer også at reducere scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle i 2022, men erkender, at det tager tid, før bæredygtighedstiltagene på gårdniveau slår helt igennem. Forbedringerne skal sikre, at vores landmænd forbliver blandt verdens mest klimaeffektive og bringe os tættere på vores mål om emissionsreduktioner for scope 1 og 2 på 63 procent inden 2030 og 30 procent for scope 3 pr. kilo mælk og valle.



	FORVENTNINGER TIL 2021*	RESULTATER I 2021	FORVENTNINGER TIL 2022
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	3-4%	4,5%	0-2,5%
Omsætning (mia. 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 (mEUR)	> 150	155**	70-100
Gearing	≤ 2,8	2,6	2,5-2,9
CO ₂ e-emissioner, scope 1+2 ift. 2015		-25%	LAVERE END SIDSTE ÅR
CO ₂ e-emissioner, scope 3, pr. kilo mælk og valle 2015		-7%	LAVERE END SIDSTE ÅR

* Som offentliggjort for 1. halvår 2021.

** Eksklusive inflation. Målene for vores nye effektiviseringsprogram, Fund our Future, er eksklusive inflation.



Rammerne for vores selskabsledelse

Bestyrelse

Koncernledelse

Aflønning af ledelsen

Mangfoldighed og inklusion

LEDELSE

RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE

Arla er et andelsselskab, som ejes af 8.956 mælkeproducenter i syv lande. At sikre at alle vores ejere bliver hørt, og at deres holdninger er repræsenteret, er afgørende for et troværdigt og succesfuldt andelsselskab. Arlas andelsledelse arbejder derfor ud fra demokratiske principper. Hvert andet år vælger vores ejere medlemmer til repræsentantskabet, som derefter vælger bestyrelsen. Virksomhedens ledelse varetages af disse valgte organer og koncernledelsen i forening. Den næste valgperiode er planlagt til foråret 2022*.



* Valget i 2021 blev udskudt til 2022 på grund af COVID-19.

RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE / FORTSAT

ANDELSLEDELSE



Arlas to største beslutningsorganer med ejerrepræsentanter er bestyrelsen med 20 medlemmer og repræsentantskabet med 187 medlemmer. Deres vigtigste opgaver er at udvikle ejerkredsen, værne om andelsdemokratiet, gennemføre beslutninger og udvikle lederkompetencer blandt vores andelshavere samt fastlægge Arlas overordnede strategiske retning.

Ejere

8.956 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg var i 2021 medejere af Arla. Alle vores andelshavere har mulighed for at påvirke vigtige beslutninger. Sidste år havde

andelsselskabet 9.406 ejere. Faldet i antallet af ejere skyldes dels andelshavere, som ikke længere er mælkeproducenter eller har solgt deres forretning til andre andelshavere, og i mindre grad ejere, som forlader andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er helt i tråd med den trend, vi har set i mejeribranchen generelt de seneste år.

Kredsråd

Andelshaverne indkaldes hvert år til en årlig generalforsamling i de respektive lande, så de får mulighed for at gøre deres demokratiske indflydelse på Arlas beslutninger gældende. Kredsmedlemmerne vælger medlemmer, der skal repræsentere deres kreds i repræsentantskabet.

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er andelsselskabets øverste beslutningsdygtige organ og har 187 medlemmer, heraf 175 ejere og 12 medarbejderrepræsentanter. Ejerrepræsentanterne vælges hvert andet år. Det næste valg er planlagt til 2022*. Repræsentantskabet træffer forskellige beslutninger, herunder om disponering af årets resultat og valg af bestyrelsen. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

Bestyrelse

Bestyrelsen udpeges af repræsentantskabet og er ansvarlig for at sikre, at Arla ledes på en måde, som på bedst mulig vis varetager andelshavernes interesser. Bestyrelsen er ansvarlig for at udstikke selskabets strategiske retning, overvåge selskabets aktiviteter og kapitalstyring, sikre

god regnskabsførelse og udpege direktionen. Den varetager også interesser hos selskabets øvrige interessenter, herunder långivere, obligationsinvestorer og medarbejdere. Bestyrelsen består af 15 valgte andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere. Sammensætningen af de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer afspejler Arlas ejerstruktur på tværs af landene.

Area Councils

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

** Valget i 2021 blev udskudt til 2022 på grund af COVID-19.*

SELSKABSLEDELSE



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

Direktion

Direktionen udpeges af bestyrelsen og er ansvarlig for ledelsen af selskabet, sikring af en passende langsigtet vækst, gennemførelse af selskabets strategi samt opfølgning på årets mål og definition af virksomhedspolitikker, samtidig med at der er fokus på en bæredygtig forøgelse af selskabets værdi. Derudover sikrer direktionen en passende risikostyring samt compliance, hvad angår gældende lovgivning og interne retningslinjer. Direktionen udgøres typisk af selskabets CEO og et andet medlem af koncernledelsen. Den nuværende direktion består af selskabets CEO

og Executive Vice President for det europæiske forretningsområde.

Koncernledelse

Koncernledelsen udpeges af direktionen. Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur. Koncernledelsen består af direktionen plus fem eksperter fra forskellige funktionsområder og én kommerciel leder. Områdeeksperterne dækker Finance, IT Legal og Strategy (CFO), Marketing og Innovation (CMO), Agriculture, Sustainability og Communications, Human Resources (CHRO) og

Supply Chain (CSO), mens den kommercielle leder er ansvarlig for vores internationale forretningsområde. Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag.

Medarbejdere

Arla har 20.617 fuldtidsansatte medarbejdere på verdensplan sammenlignet med 20.020 sidste år. Vores medarbejdere har tre valgte medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 valgte medarbejderrepræsentanter i repræsentantskabet.

BESTYRELSE



Vores bestyrelse dækker et bredt udvalg af kompetencer og består af 15 valgte andels-havere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere. I 2021 udtrådte vores to svenske medlemmer Heléne Gunnarson og Jan Erik Hansson af bestyrelsen og blev erstattet af Marita Wolf og Gustav Kämpe, som ligeledes er fra Sverige. Manfred Graff blev valgt som ny næstformand efter Heléne Gunnarson.

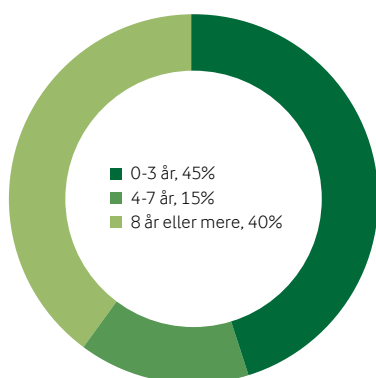
Fra venstre mod højre fra første række: Walter Lausen, Steen Nørgaard Madsen, Manfred Graff, Jan Toft Nørgaard, Florence Rollet, Nana Bule, Marcel Goffinet, Inger-Lise Sjöström, Jonas Carlgren, Harry Shaw, Simon Simonsen, Jørn Kjær Madsen, Bjørn Jepsen, Johnnie Rusell, René Lund Hansen, Ib Bjerglund Nielsen, Marita Wolf, Gustav Kämpe, Arthur Fearnall, Håkan Gillström

BESTYRELSE / FORTSAT

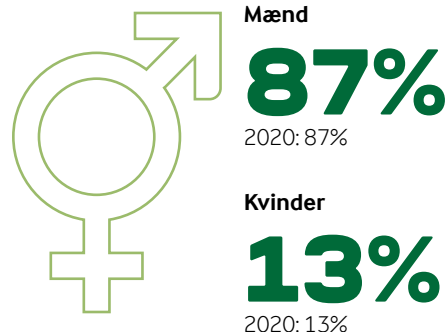
BESTYRELSENS KOMPETENCER OG MANGFOLDIGHED

Vores bestyrelse har en fælles baggrund inden for landbrug og mælkeproduktion og besidder tilsammen en bred vifte af kompetencer og ekspertise inden for effektiv global selskabsledelse. Bestyrelsens kompetencer evalueres hvert andet år i en gennemsigtig proces, som er godkendt af repræsentantskabet. Bestyrelsesmedlemmerne kan på baggrund af resultaterne af evalueringen tilmelde sig forskellige uddannelsesforløb for at styrke deres kompetencer yderligere.

Anciennitet



Køn



Bestyrelsesmedlemmerne

Jan Toft Nørgaard (1960)

Medlem siden: 1998

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Bestyrelsesformand og medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Medlem af virksomhedsbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer 2009

Manfred Graff (1959)

Medlem siden: 2012

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Næstformand for bestyrelsen, formand for Arla Area Council i Centraleuropa, medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i det tyske Milch NRW 2007, bestyrelsesmedlem i Deutsche Genossenschaftsund Raiffeisenverband e.V. 2015

Nana Bule (1978)

Medlem siden: 2019

Profession: CEO for Microsoft i Danmark og Island

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

Jonas Carlgren (1968)

Medlem siden: 2011

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg og vederlagskomitéen

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

Arthur Fearnall (1963)

Medlem siden: 2018

Profession: Mælkeproducent

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

Håkan Gillström (1953)

Medlem siden: 2015

Profession: Mejeriarbejder

Eksterne stillinger: Svensk fagforeningsmedlem

Marcel Goffinet (1988)

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalgs forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group)

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

BESTYRELSE / FORTSAT

René Lund Hansen (1967) 

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

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

Gustav Kämpe (1977) 

Bestyrelsesmedlem siden: 2021

Profession: Mælkeproducent

Eksterne stillinger: Næstformand i Växa, medlem af den svenske mejeriforening

Harry Shaw (1952) 

Medlem siden: 2013

Profession: Dispatch Operator

Eksterne stillinger: Britisk fagforeningsmedlem

Simon Simonsen (1970) 

Medlem siden: 2017

Profession: Mælkeproducent, vurderingskonsulent hos DLR Kredit A/S

Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Mejeriambassadør for FN's HLPF (Politisk Forum på Højt Niveau)

Inger-Lise Sjöström (1973) 

Medlem siden: 2017

Profession: Mælkeproducent

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

Eksterne stillinger: Medlem af den svenske mejeriforening 2017

Bjørn Jepsen (1963) 

Medlem siden: 2011

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Det globale øko-udvalg

Eksterne stillinger: Medlem af Landbrug & Fødevarer Kvæg 2009, medlem af Kvægafgiftsfonden 2019, medlem af Mælkeafgiftsfonden 2009, næstformand i bestyrelsen for Skjern Bank 2012, næstformand i Mejeriforeningen 2019

Walter Lausen (1959) 

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale øko-udvalg

Jørn Kjær Madsen (1967) 

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg

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

Ib Bjerglund Nielsen (1968) 

Medlem siden: 2013

Profession: Mejeriproduktionsarbejder

Eksterne stillinger: Dansk fagforeningsmedlem

Florence Rollet (1966) 

Medlem siden: 2019

Profession: Seniorrådgiver i Luxury Tech Funds

Steen Nørgaard Madsen (1956) 

Medlem siden: 2005

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for Arlas Area Council i Danmark og medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen

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

Johnnie Russell (1950) 

Medlem siden: 2012

Profession: Mælkeproducent og autoriseret revisor

Interne stillinger: Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen og vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Formand for ING Bank UK Pension Fund

Marita Wolf (1959) 

Bestyrelsesmedlem siden: 2021

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for den økologiske komité

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening, tilknyttet Linköpings Tingsrätt

KONCERNLEDELSE



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

KONCERNLEDELSE / FORTSAT

Koncernledelsen består af selskabets CEO plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere for forretningsområderne Europa og International. Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for udvikling af koncernstrategier.

David Boulanger (1970) 

CSO, Executive Vice President, Supply Chain

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

Simon Stevens (1965) 

Executive Vice President, International

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

Simon er også:

– Bestyrelsesmedlem i Mengniu

Torben Dahl Nyholm (1981) 

CFO og Executive Vice President, Finance, Legal, IT & Strategy

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

Peder Tuborgh (1963) 

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

Peder har været hos Arla i 34 år, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige topstillinger som blandt andet Marketing Director, Divisional Director og Executive Group Director. Peder har som en del af sin mangeårige karriere i Arla arbejdet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark. Peder har en kandidatgrad i økonomi og erhvervsøkonomi fra Odense Universitet.

Peder er også:

– Medlem af Global Dairy Platform

Peter Giørtz-Carlsen (1973) 

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

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

Peter er også:

- Bestyrelsesmedlem i AIM og European Brands Association
- Medlem af Policy and Issues Council (PIC) ved det britiske Institute of Grocery Distribution (IGD)
- Næstformand for bestyrelsen for Den Europæiske Mejeriorganisation (EDA)
- Bestyrelsesmedlem i Toms Gruppen

Ola Arvidsson (1968) 

CHRO, Executive Vice President, HR

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

Ola er også:

- Bestyrelsesmedlem i AP Pension
- Medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse

Hanne Søndergaard (1965) 

CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication

Hanne har været ansat i Arla i 33 år, først under MD Foods og derefter i Storbritannien, hvor hun har spillet en vigtig rolle med at udvikle Arlas britiske forretning. Hun var Vice CEO for Arla i Storbritannien, inden hun i 2010 indtog en global marketingfunktion som Senior Vice President for Brands og Categories. I 2016 tiltrådte hun som CMO og Executive Vice President og blev en del af Arlas koncernledelse. I januar 2021 tiltrådte Hanne som Executive Vice President for Agriculture, Sustainability & Communication. Hanne har kandidatgrader fra Aarhus BSS og Harvard Business School.

Hanne er også:

- Bestyrelsesmedlem i Arla Fonden, Danmarks Tekniske Universitet og Klimaskovfonden under Miljøministeriet.

AFLØNNING AF LEDELSEN

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

Aflønningspraksis

Arlas aflønningspraksis reguleres af vores vederlagsretningslinjer, som vedtages af bestyrelsen og revideres regelmæssigt. Bestyrelsen følger anbefalingerne fra vederlagskomitéen, som består af seks bestyrelsesmedlemmer, herunder formandskabet. Vederlagskomitéen fungerer som et forberedende udvalg under bestyrelsen og repræsentantskabet med særligt fokus på bestyrelsen, repræsentantskabet og direktionen. Vederlagskomitéen er også ansvarlig for at sikre, at vederlagsretningslinjer og -praksis samt incitamentsordninger understøtter Arlas strategi og skaber værdi for ejerne ved at gøre det muligt for Arla at tiltrække og fastholde de bedste kvalificerede valgte repræsentanter, direktører, bestyrelsesmedlemmer og nøglemedarbejdere. Vederlagskomitéen mødes fire gange årligt.

Vores aflønningspraksis

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

af Arlas kort- og langsigtede økonomiske mål. Alle direktører og medlemmer af topledelsen ansættes på vilkår, som følger internationale standarder, herunder med passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser.

Vores resultatmål

Bestyrelse

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden bonustillæg. Vi mener, at det er med til at sikre, at bestyrelsen primært fokuserer på andelsselskabets langsigtede interesser. Ud over en minimal befordringsgodtgørelse betales der ingen yderligere kompensation for deltagelse i møder eller andre bestyrelsesaktiviteter. Bestyrelsens vederlag vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering blev foretaget i 2019. Læs mere om de specifikke beløb på side 113.

Direktion og koncernledelse

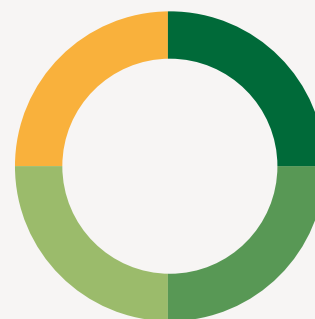
Aflønningselementerne og -modellen er den samme for direktionen og koncernledelsen (tilsammen: ledelsen). Vederlaget til direktionen vurderes årligt af bestyrelsen baseret på vederlagskomitéens anbefalinger. Koncernledelsens vederlag fastsættes af virksomhedens CEO. Læs mere om de specifikke beløb på side 113.

Ledelsens vederlagspakke er baseret på eksterne benchmarks for europæiske og internationale FMCG-virksomheder og består af en konkurrencedygtig og bæredygtig fast løndel og en variabel løndel. Pensionsbidrag og ikke-monetære goder som for eksempel firmabil og telefon indgår også i pakken.

Den faste løndel fastsættes ud fra den enkeltes erfaring, bidrag og funktion, mens den variable løndel afspejler resultater i forhold til årlige

forretningsmål. Den variable løndel består af både en årlig kortsigtet incitamentsordning (STI) og en langsigtet (treårig) incitamentsordning (LTI). Ledelsens STI består af de samme elementer for alle ledere. Hovedkomponenterne i LTI er volumenvækst for brandede produkter og koncernens resultater i forhold til en peer group (se graferne).

KORTSIGTEDE KOMPONENTER*



■ Calcium/Fund our Future ■ Lederskab
■ Resultat ■ Volumenvækst for brandede produkter

LANGSIGTEDE KOMPONENTER*



■ Resultater i forhold til peer group
■ Volumenvækst for brandede produkter

* Forholdet mellem elementerne er udelukkende medtaget som et eksempel, idet elementerne vægtes forskelligt for koncernledelsens medlemmer.

MANGFOLDIGHED OG INKLUSION

I Arla mener vi, at mangfoldighed og inklusion er afgørende for vores medarbejderes trivsel og vores forretning, og vi ved, at en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke fremmer innovation, engagement og bedre forretningsmæssige resultater. Vi har en bred definition, som omfatter både køn, nationalitet og forskellige generationer, men også etnicitet og mangfoldighed i forhold til tankesæt og værdier.

Vores strategi

Vi vil skabe mangfoldige og inkluderende teams, som sikrer os en stærkere pipeline af ledere og give alle bedre muligheder for at avancere. Enhver medarbejder uanset baggrund, kultur, religion, køn osv. skal føle sig tryk ved at være sig selv på arbejdspladsen og ytre sin mening i Arla. I 2022 lancerer vi vores nye diversitets- og inklusionsstrategi som en forlængelse af vores nye koncernstrategi Future26. Strategien beskriver vores reviderede ambition frem mod 2026, vores nye globale mål, og hvordan vi vil forfølge dem.

Medarbejderudvikling

Vi vil udvide vores tilbud af målrettede opmærksomhedsskabende uddannelsesprogrammer i blandt andet mangfoldighed og inklusion og ubevidst forskelsbehandling til topledere, personaleledere og alle medarbejdere og videreføre og styrke vores inkluderende kultur.

Rekruttering

Rekrutterende ledere og rekrutteringspartnere skal benytte de systemer, strukturer og processer, som fremgår af vores globale rekrutteringspolitik, til at udvælge den bedste kandidat på grundlag af vedkommendes præstationer. Vi kræver, at alle ledere skal rekrutteres fra en mangfoldig pulje

af kandidater. Vores rekrutteringspartnere er ansvarlige for at sikre, at vores rekrutteringsproces og -politik overholdes, så vi får en fair og objektiv rekruttering.

Fair lønninger

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

Talentprogrammer

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

Opbygning og styrkelse af vores interne mangfoldighed og inklusion

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

diskussionsforum og interviews med interne rollemodeller. I 2021 intensiverede vi vores fokus på netværket, som vi vil styrke og udvide yderligere i 2022 og fremadrettet.

Overvågning

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

■ ■ Enhver medarbejder uanset baggrund skal føle sig tryk ved at være sig selv på arbejdspladsen og ytre sin mening i Arla. ■ ■



MANGFOLDIGHED OG INKLUSION / FORTSAT

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

Kønsfordeling*



Mænd

73%

2020: 73%

Kvinder

27%

2020: 27%

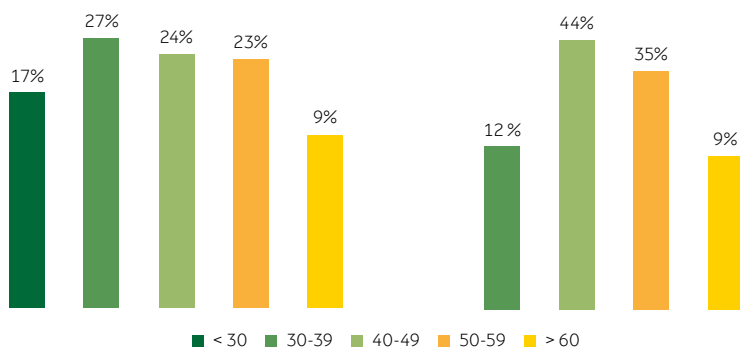
* Kønsfordelingen for den samlede arbejdsstyrke. Kønsfordelingen blandt timelønnede medarbejdere: kvinder: 18%, mænd: 82%, og blandt funktionærer: kvinder: 41%, mænd: 59%.

Kønsfordeling i ledelsen

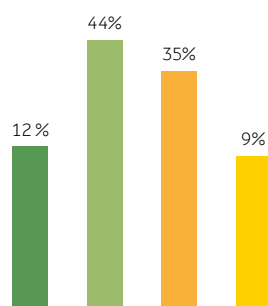
	Mænd		Kvinder	
	2021	2020	2021	2020
Koncernledelse	86%	86%	14%	14%
Bestyrelse**	87%	87%	13%	13%
Repræsentantskab	86%	84%	14%	16%
Direktørniveau og højere	73%	74%	27%	26%

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

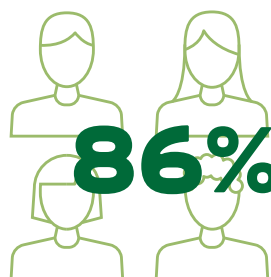
Aldersfordeling



Aldersfordeling på direktørniveau og højere



Mangfoldighed for teams, alder*



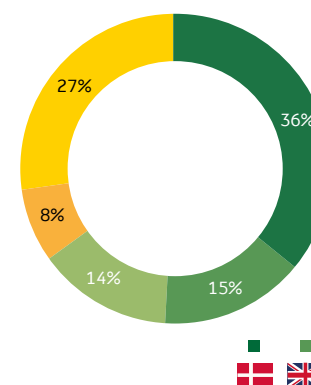
* Procentdelen af teams, som har medlemmer fra mindst to alderskategorier.

Samlet antal nationaliteter

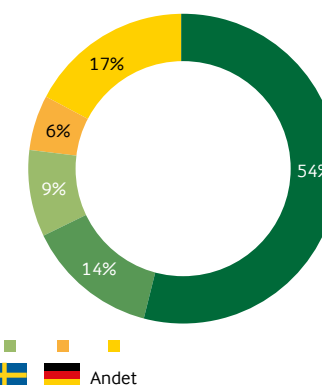
118



Fordeling på nationaliteter



Nationalitetsfordeling på direktørniveau og højere



Mangfoldighed for teams, nationalitet*

34%

Koncernledelsens nationaliteter



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



Risikostyring

Risikooversigt

Vores arbejde med kontroller og compliance

Ansvarlige skatteforhold

Indhold



RISIKO OG COMPLIANCE

RISIKOSTYRING

Som et andelsselskab med ejere i flere lande og globale aktiviteter står Arla over for flere risici og usikkerheder, der kan true vores evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere og skabe resultater i forhold til vores nye strategi, Future26. 2021 har med en stigende forbrugerefterspørgsel efter bæredygtigt producerede mejeriprodukter og stadig strammere klimalovgivning og -krav tydeligt vist vigtigheden af en effektiv risikostyring og compliance.

Risikostyring

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

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for at overvåge risici og opretholde en robust risiko- og compliance-styring samt et internt kontrolsystem. Bestyrelsen anerkender vigtigheden af at identificere og aktivt overvåge de mest overhængende risici samt de langsigtede trends og udfordringer, som koncernen står over for.

De væsentligste risici gennemgås og vurderes løbende af koncernledelsen og bestyrelsen, som også er ansvarlige for at gennemgå effektiviteten af risiko- og compliance-styringen og de interne kontrolprocesser året igennem. Vores risiko- og compliance-aktiviteter overvåges og drøftes hvert kvartal i koncernledelsen og årligt i bestyrelsen. I 2021 drøftede bestyrelsen som led i udarbejdelsen af Future26-strategien muligheder og risici i forhold til ændret forbrugeradfærd, effekten af EU's miljø- og klimalovgivning og de udfordringer med hurtigt skiftende vaner, som teknologien har medført inden for eksempelvis e-handel.

Risikoafdækning

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

Vigtige ændringer i Arlas risikoposition i 2021

- Dominerende globale trends blev stort set videreført fra 2020 og skabte større usikkerhed om det økonomiske landskab.
- Ændringen i forbrugertrends accelererede på grund af COVID-19. Vi reagerede på udfordringen i vores nye strategi, Future 26, ved at definere, hvordan vi vil udbygge vores vækstplatforme.
- Sandsynligheden for en stramning af EU's miljølovgivning er steget. Denne risiko indgår også i vores nye strategi, Future26, med medtagelsen af søjlen "Lede bæredygtigt mejeri".
- Risikoen for cyberkriminalitet steg i løbet af 2021 og stod derfor højt på Arlas dagsorden.

 [Læs mere om Future26 på side 11.](#)

RISIKOTYPE

Vi differentierer risici i forhold til deres potentielle konsekvenser. Påvirkning angiver omfanget af økonomisk tab og/eller skade på vores omdømme. I denne rapport fokuserer vi på kritiske og alvorlige risici, men i vores interne risikostyring sporer og imødegår vi også risici på lavere væsentlighedsniveauer.

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

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

RISIKOOVERSIGT – KRITISKE RISICI



Forbrugertrends

Påvirkning

Hurtigt skiftende forbrugerpræferencer er hverdagskost inden for hurtigt omsættelige forbrugsgoder, men det hurtige tempo og den store uforudsigelighed, vi oplever, kan påvirke vores salg betydeligt. For øjeblikket former særligt to trends forretningen: Forbrugerne efterspørger mere bæredygtige produkter og køber stadig hyppigere dagligvarer online.

Forebyggende handlinger

Vi følger aktuelle forbrugertrends fra indkøbsvaner til smagspræferencer tæt og forsøger at imødekomme dem. Som led i vores nye Future26-strategi udvikler vi mere bæredygtig emballage og bæredygtige produkter, og vi arbejder målrettet på at reducere vores madspild. Vi styrkede vores partnerskaber på tværs af dagligvarekanalen i 2021 og investerede i medarbejderkompetencer og teknologi for at drage fordel af den voksende kanal for onlinekøb af dagligvarer.



Klimarelateret lovgivning

Påvirkning

Som landbrugsvirksomhed er Arla påvirket af klimaet fra flere vinkler. Ændrede vejrmønstre og kommende lovindgreb og politikker for at afbøde klimaforandringer kan påvirke vores mælkemængder og/eller indtjeningen. Særligt EU's klimastrategi og fra jord til bord-strategi kan indebære krav om reducerede drivhusgasemissioner, som tvinger os til at reducere mængderne eller påfører vores virksomhed eller ejerne betydelige omkostninger.

Forebyggende handlinger

Vi følger implementeringen af EU's fra jord til bord-strategi tæt og bidrager med ekspertise for at påvirke politikken konstruktivt. Vores nye Future26-strategi indeholder ambitiøse klimamål, som skal reducere CO₂-aftrykket betydeligt i hele værdikæden og forberede os på forventede kommende lovkrav om yderligere emissionsreduktioner. Vi har et tæt samarbejde med vores ejere om at nå disse mål, og vores gårde modtog i 2021 detaljerede handlingsplaner for, hvordan de kan reducere emissionerne yderligere med udgangspunkt i de aktuelle resultater fra Klimatjek-ordningen.



Informationssikkerhed og cyberangreb

Påvirkning

Vi oplever en stigning inden for cyberangreb rettet mod produktionsvirksomheder, og stadig flere af vores forretningspartnere oplever angreb, så risikoen for alvorlige cyberangreb er fortsat høj. Et angreb kan potentielt skade vores drift, så vi må indstille produktionen eller ikke kan levere eller sælge vores produkter, hvis vigtige understøttende systemer rammes.

Forebyggende handlinger

I 2021 fortsatte vi med at styrke vores processer for at forbedre IT-sikkerheden og fjerne sikkerhedsrisici, og vi indførte forskellige værktøjer, som skal gøre os bedre til at identificere trusler og reagere hurtigt. Vi oplevede også en markant forbedret medarbejderadfærd takket være opmærksomhedsskabende simuleringer og uddannelsesforløb i cybersikkerhed.

RISIKOOVERSIGT – STØRRE RISICI



Global politisk og økonomisk ustabilitet

Påvirkning

Det globale økonomiske og politiske landskab har været præget af betydelig ustabilitet de seneste år, hvilket er blevet yderligere forstærket med COVID-19-pandemien.

Arla er som en global virksomhed påvirket af denne uro, som har konsekvenser for efterspørgslen på mejeriprodukter, internationale handelsforbindelser, den frie bevægelighed for varer og tjenesteydelser, valutakurser og markedspriser. I 2021 øgede COVID-19-pandemien den økonomiske usikkerhed, og den hidtil usete inflation, der delvist skyldes det hurtige økonomiske opsving, sætter både vores marginer og vores ejere under pres. Arla var udfordret i 2021 på grund af manglen på arbejdskraft og andre udfordringer for Supply Chain samt udsving i efterspørgslen mellem detailhandel og Supply Chain. Udfordringerne vil sandsynligvis fortsætte ind i 2022.

Forebyggende handlinger

Takket være Arlas brede internationale tilstedeværelse og agile forsyningskæde er vi godt rustet til at håndtere den globale politiske og økonomiske ustabilitet. For at afbøde de negative effekter af ikke mindst COVID-19 nedsatte vi et særligt krisestyringsteam, som arbejdede med forskellige planlægningsscenarier i 2021. Det gjorde det også muligt for os at tilpasse os hurtigt, da inflationen ramte. Ud fra et forsyningskædeperspektiv var det afgørende med nøjagtige prognoser. Der vil blive anvendt forskellige sikringsprincipper til at imødegå inflationen i forhold til energi og ingredienser.



Risici i forhold til kvalitet, sundhed og sikkerhed

Påvirkning

Vi har en kompleks og lang værdikæde med tusindvis af medarbejdere, som producerer et stort udvalg af produkter. Det er afgørende for Arlas succes at tilbyde forbrugerne produkter, som er sikre at indtage og korrekt mærkede, samt at beskytte sikkerheden og sundheden for vores medarbejdere. Større problemer i forhold til produktkvaliteten og/eller fødevarer sikkerheden kan medføre risiko for vores brand-omdømme og forringe kundernes og forbrugernes tillid til vores produkter. Deklassering af produkter kan endvidere medføre økonomiske tab. COVID-19-pandemien har udgjort en stor risiko for vores medarbejderes sundhed de seneste to år, og vores evne til at levere produkter har været udfordret af øget sygefravær/isolationskrav.

Forebyggende handlinger

Fødevarer sikkerhed og overholdelse af arbejdsmiljøregler er en toprioritet på tværs af vores Supply Chain og kommercielle forretning. Vi yder en konstant indsats for at forbedre vores kvalitetssikringsprogrammer og fødevarer sikkerheden, som styres fra en central QEHS-afdeling. I 2021 fokuserede vi på den fortsatte gennemførelse af Arlas QEHS-manual og Arlas obligatoriske standarder for fødevarer sikkerhed samt ekstern certificering af vores fødevarer sikkerhed. I forhold til COVID-19 har vi gennemført risikovurderinger på alle lokationer og produktionsanlæg og truffet relevante foranstaltninger, herunder opfordringer om social afstand, hyppigere rengøring og afspritning, hjemmearbejdspladser og begrænset rejseaktivitet.

VORES ARBEJDE MED KONTROLLER OG COMPLIANCE

Compliance og forebyggelse af svindel er en vigtig forretningsmæssig prioritet for Arla. Vi ønsker at handle med integritet, respekt og gennemsigtighed i overensstemmelse med principperne i vores Code of Conduct. Vi ved, at vores omdømme og succes afhænger af vores medarbejderes adfærd, og vi tager overtrædelser af vores Code of Conduct alvorligt.



Politikker

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

I 2021 offentliggjorde vi vores klagepolitik som en integreret del af vores nye whistleblowersystem. Systemet blev opdateret og forenklet som reaktion på det nye EU-direktiv om beskyttelse af personer, der indberetter overtrædelser af fagforeningsretten. Indberetninger kan nu foretages til relevante ledere eller via whistleblowersystemet, hvor vi tilbyder mulighed for anonym indberetning i henhold til strenge principper om fortrolighed og sikrer, at personer, som indberetter overtrædelser, er beskyttet mod repressalier.

Vi har også udarbejdet en dataetisk politik med bidrag fra forskellige interessenter i hele virksomheden for at leve op til de nye danske regler for selskabsrapportering. Politikken beskriver de

høje standarder for dataetik, som Arla ønsker at følge, og understreger vores indsats for en ansvarlig brug af data. Når vi vælger at bruge data som en del af vores forretning, er vi i henhold til politikken ansvarlige for at efterleve dataetiske principper med fokus på: (a) menneskelig værdighed, (b) ansvar, (c) lighed og retfærdighed og (d) progressivitet. Politikken vil blive offentliggjort i 2022 og suppleres af en opmærksomhedsskabende kampagne og uddannelse af relevante medarbejdere.



Interne kontroller

Vi har et sammenhængende system af interne kontroller, som regelmæssigt vurderes med hensyn til effektivitet og relevans.

I 2021 arbejdede vi videre med vores interne kontroller og overvågningen af vores procedurer for at undgå uagtsomhed og forseelser på tværs af forretningsprocesser.

Vi vil udvide vores kontrolmiljø i 2022 og rapportere klimarelaterede nøgletal i overensstemmelse med vores strategiske fokus på bæredygtighed og nye eksterne rapporteringskrav.



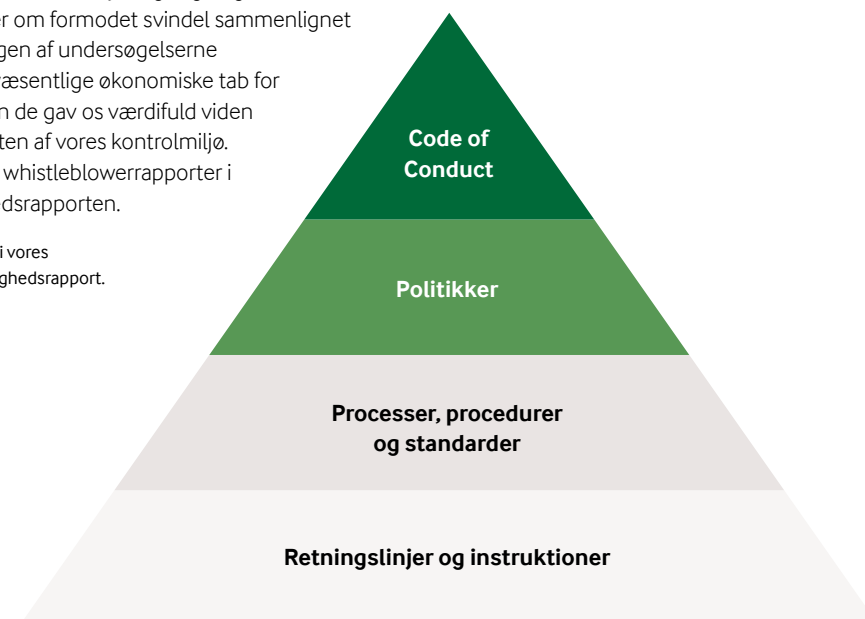
Undersøgelser

Åbenhed og tillid er to af vores kerneværdier og en integreret del af vores Code of Conduct. Vi opfordrer alle medarbejdere og interessenter til at indberette formodede overtrædelser af vores Code of Conduct.

I 2021 oplevede vi en betydelig stigning i antallet af indberetninger om formodet svindel sammenlignet med 2020. Ingen af undersøgelserne resulterede i væsentlige økonomiske tab for selskabet, men de gav os værdifuld viden om effektiviteten af vores kontrolmiljø. Læs mere om whistleblowerrapporter i bæredygtighedsrapporten.



Læs mere i vores bæredygtighedsrapport.



ANSVARLIG OG GENNEMSIGTIG SKATTEPRAKSIS

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

En ansvarlig og gennemsigtig tilgang til skatte spørgsmål understøtter strategien om at udvikle vores selskab på et solidt grundlag og i overensstemmelse med vores indsats for at opfylde FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Vores skattebetalinger bidrager direkte og indirekte til hovedparten af verdensmålene, men særligt til delmål 16 om fred, retfærdighed og stærke institutioner.

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

Vores grundlæggende skatteprincipper

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

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

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

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

Kooperations- og selskabsbeskatning

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

Arla har flere globale datterselskaber. Vores datterselskaber er typisk aktieselskaber og

anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat.

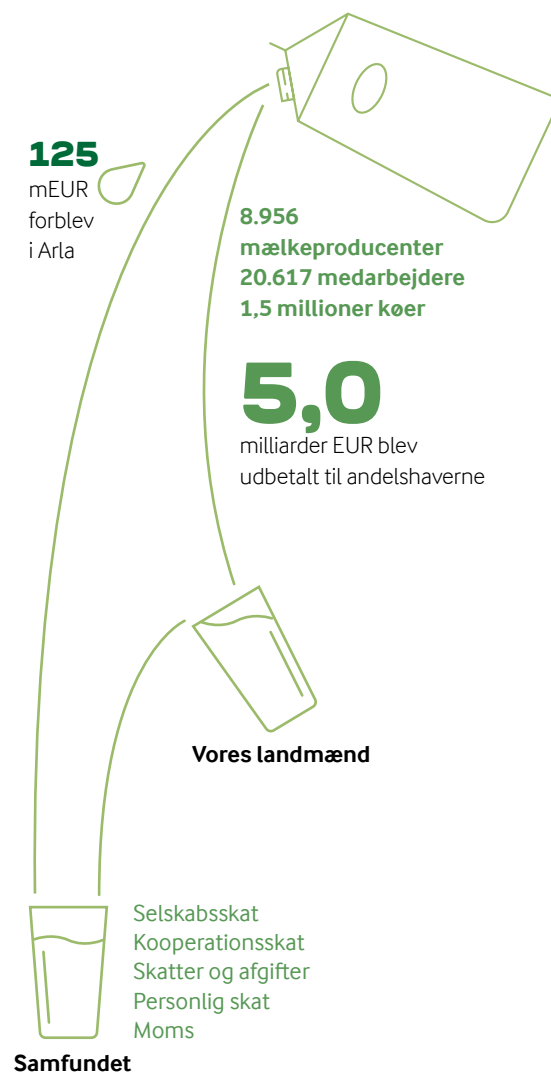
Transaktioner mellem Arla-virksomheder opgøres og dokumenteres i overensstemmelse med OECD's retningslinjer for interne afregningspriser for at sikre, at vi følger markedsvilkårene.

Værdiskabelse

Arla genererede i 2021 en samlet værdi på cirka 5,6 milliarder EUR* fra den indvejede mælk. Mælk fra vores andelshavere genererede 5,0 milliarder EUR i mælkebetalinger, mens andre landmænd modtog mælkebetalinger på 461 millioner EUR, så der blev 125 millioner EUR tilbage i Arla. Hovedparten af skatterne betales derfor på gårdniveau i henhold til gældende lokale skatteregler.

Den værdi, som vores aktiviteter skaber, beskattes endvidere i lokalsamfund med forskellige typer skattebetalinger, både direkte og indirekte skatter, som enten afholdes eller opkræves af Arla-koncernen.

Det er vores ambition hele tiden at forbedre gennemsigtigheden og rapportere om vores samlede skattebidrag i de lande og lokalsamfund, hvor vi opererer, og i den forbindelse gennemføre EU-direktivet om offentlig landeopdelt rapportering senest i 2024.





Primære opgørelser

Noter

Ledelsespåtegning

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

KONCERNREGNSKAB



INDHOLD

PRIMÆRE OPGØRELSE

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

NOTER

- 73 **Introduktion til noter**
- 74 **Omsætning og omkostninger**
 - 74 1.1 Omsætning
 - 76 1.2 Driftsomkostninger
 - 78 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger
 - 79 1.4 KPI'er
- 80 **Nettoarbejdskapital**
 - 80 2.1 Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser
- 83 **Anvendt kapital**
 - 83 3.1 Immaterielle aktiver og goodwill
 - 86 3.2 Materielle aktiver
 - 89 3.3 Associerede virksomheder og joint ventures

- 91 **Finansiering**
 - 91 4.1 Finansielle risici
 - 98 4.2 Finansielle poster
 - 99 4.3 Nettorentebærende gæld
 - 104 4.4 Afledte finansielle instrumenter
 - 105 4.5 Finansielle instrumenter
 - 106 4.6 Salgs- og tilbagekøbsaftaler
 - 107 4.7 Pensionsforpligtelser

- 111 **Øvrige forhold**
 - 111 5.1 Skat
 - 112 5.2 Hensatte forpligtelser
 - 112 5.3 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
 - 113 5.4 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
 - 113 5.5 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser
 - 113 5.6 Begivenheder efter balancedagen
 - 114 5.7 Anvendt regnskabspraksis
 - 115 5.8 Koncernoversigt

PÅTEGNINGER

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



RESULTATOPGØRELSE

(mEUR)	Note	2021	2020	Udvikling, %
Omsætning	1.1	11.202	10.644	5
Produktionsomkostninger	1.2	-8.822	-8.301	6
Bruttoresultat		2.380	2.343	2
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.573	-1.483	6
Administrationsomkostninger	1.2	-427	-439	-3
Øvrige driftsindtægter	1.3	110	61	80
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-75	-52	44
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	53	28	89
EBIT (resultat før renter og skat)		468	458	2
<i>Specifikation:</i>				
EBITDA		948	909	4
Af- og nedskrivninger	1.2	-480	-451	6
EBIT (resultat før renter og skat)		468	458	2
Finansielle indtægter	4.2	14	7	100
Finansielle omkostninger	4.2	-75	-79	-5
Resultat før skat		407	386	5
Skat	5.1	-61	-34	79
Årets resultat		346	352	-2
Allokeret som følger:				
Ejere af Arla Foods amba		332	345	-4
Minoritetsinteresser		14	7	100
I alt		346	352	-2

TOTALINDKOMST

(mEUR)	Note	2021	2020
Årets resultat		346	352
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Omvurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	-3	5
Skat af genmålinger af ydelsesbaserede pensionsordninger		10	4
Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	4.4	39	41
Dagsværdireguleringer af visse finansielle aktiver		-1	-3
Valutakursreguleringer		127	-84
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		-1	-
Anden totalindkomst efter skat		171	-37
Totalindkomst i alt		517	315
Allokeret som følger:			
Ejere af Arla Foods amba		503	308
Minoritetsinteresser		14	7
I alt		517	315

RESULTATDISPONERING

(mEUR)	2021	2020
Årets resultat	346	352
Minoritetsinteresser	-14	-7
Arla Foods ambas andel af årets resultat	332	345
<i>Resultatdisponering:</i>		
Efterbetaling for mælk	203	219
Renter af konsolideret individuel kapital	4	4
Efterbetaling i alt	207	223
<i>Overført til egenkapital:</i>		
Henlæggelse til særlige formål	83	81
Konsolideret individuel kapital	42	41
Overført til egenkapital i alt	125	122
Resultatdisponering	332	345

Resultatdisponering for 2021

Arlaindtjening		Standard-acontomælkepris		Konsolidering		EUR-cent/kg	
	39,7 EUR-cent/kg		37,0 EUR-cent/kg		Kollektiv kapital (2/3)	83 mEUR	0,67
					Individuel kapital (1/3)	42 mEUR	0,33
						125 mEUR	1,00
			Årets resultat 332* mEUR 2,65 EUR-cent/kg		Efterbetaling		
					Efterbetaling	203 mEUR	1,62
					Rente af individuel kapital	4 mEUR	0,03
						207 mEUR	1,65

* Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods ambas



RESULTATDISPONERING

Den foreslåede efterbetaling for 2021 er 207 millioner EUR, inklusive renter. Dette svarer til 1,65 EUR-cent/kg ejermælk. Renter af den regnskabsmæssige værdi af konsolideret individuel kapital udgjorde 4 millioner EUR. Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 1,50 procent i 2021.

Desuden overføres 125 millioner EUR til egenkapitalen, svarende til 1 EUR-cent/kg ejermælk, fordelt med 1/3 på den individuelle kapital (konsolideret individuel kapital), svarende til 42 millioner EUR, og 2/3 på den kollektive kapital (henlæggelse til særlige formål), svarende til 83 millioner EUR.



BALANCE

(mEUR)	Note	2021	2020	Udvikling, %
Aktiver				
Langfristede aktiver				
Immaterielle aktiver og goodwill	3.1	946	931	2
Materielle aktiver og leasingaktiver	3.2	3.072	2.915	5
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	530	470	13
Udskudt skat	5.1	21	29	-28
Pensionsaktiver	4.7	69	40	73
Øvrige langfristede aktiver		30	28	7
Langfristede aktiver i alt		4.668	4.413	6
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	2.1	1.248	1.080	16
Tilgodehavender fra salg	2.1	1.007	811	24
Afledte finansielle instrumenter	4.5	74	57	30
Øvrige tilgodehavender	2.1	285	424	-33
Værdipapirer	4.5	434	420	3
Likvider		97	126	-23
Kortfristede aktiver i alt		3.145	2.918	8
Aktiver i alt		7.813	7.331	7

(mEUR)	Note	2021	2020	Udvikling, %
Passiver				
Egenkapital				
Kollektiv kapital		2.062	1.968	5
Individuel kapital		542	513	6
Andre egenkapitalkonti		46	-118	-139
Foreslået efterbetaling til ejere		207	223	-7
Egenkapital tilhørende ejere af Arla Foods amba		2.857	2.586	10
Minoritetsinteresser		53	53	0
Egenkapital i alt		2.910	2.639	10
Forpligtelser				
Langfristede forpligtelser				
Pensionsforpligtelser	4.7	245	247	-1
Hensatte forpligtelser	5.2	24	21	14
Udskudt skat	5.1	64	64	0
Lån	4.3	2.113	1.964	8
Langfristede forpligtelser i alt		2.446	2.296	7
Kortfristede forpligtelser				
Lån	4.3	628	695	-10
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.445	1.212	19
Hensatte forpligtelser	5.2	18	25	-28
Afledte finansielle instrumenter	4.5	86	66	30
Øvrige kortfristede forpligtelser		280	398	-30
Kortfristede forpligtelser i alt		2.457	2.396	3
Forpligtelser i alt		4.903	4.692	4
Passiver i alt		7.813	7.331	7

EGENKAPITAL

(mEUR)

	Kollektiv kapital		Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti					
	Kapitalkonto	Henlæggelse til særlige formål	Konsolideret individuel kapital	Leverance-baserede ejerbeviser	Individuel indskudskapital	Efterbetaling	Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter	Reserve for dagsværdi gennem anden totalindkomst	Reserve for valutakursreguleringer	I alt, eksklusiv minoritetsinteresser	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt, inklusiv minoritetsinteresser
Egenkapital 1. januar 2021	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	203	-	-	-	203	-	203
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Henlæggelse til særlige formål	-	83	-	-	-	-	-	-	-	83	-	83
Konsolideret individuel kapital	-	-	42	-	-	-	-	-	-	42	-	42
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Årets resultat	-	83	42	-	-	207	-	-	-	332	14	346
Anden totalindkomst	7	-	-	-	-	-	39	-1	126	171	-	171
Totalindkomst i alt	7	83	42	-	-	207	39	-1	126	503	14	517
Transaktioner med ejere	1	-	-11	-4	-4	-	-	-	-	-18	-	-18
Transaktioner med minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Efterbetaling vedrørende 2020	-	-	-	-	-	-227	-	-	-	-227	-	-227
Valutakursreguleringer	3	-	1	-	5	4	-	-	-	13	-8	5
Transaktioner med ejere i alt	4	-	-10	-4	1	-223	-	-	-	-232	-14	-246
Egenkapital 31. december 2021	889	1.173	334	61	147	207	-14	8	52	2.857	53	2.910
Egenkapital 1. januar 2020	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Henlæggelse til særlige formål	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Konsolideret individuel kapital	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Årets resultat	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Anden totalindkomst	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Totalindkomst i alt	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Transaktioner med ejere	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaktioner med minoritetsinteresser	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Efterbetaling vedrørende 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Valutakursreguleringer	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Transaktioner med ejere i alt	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Egenkapital 31. december 2020	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639

EGENKAPITAL / FORTSAT

Egenkapitalens sammensætning

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

Kollektiv kapital

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

Individuel kapital

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

Andre egenkapitalkonti

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

Minoritetsinteresser

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



EGENKAPITALANDEL PÅ 37 PROCENT

I 2021 steg egenkapitalen med 271 millioner EUR sammenlignet med sidste år og udgjorde 2.910 millioner EUR pr. 31. december 2021.

Transaktioner med ejere

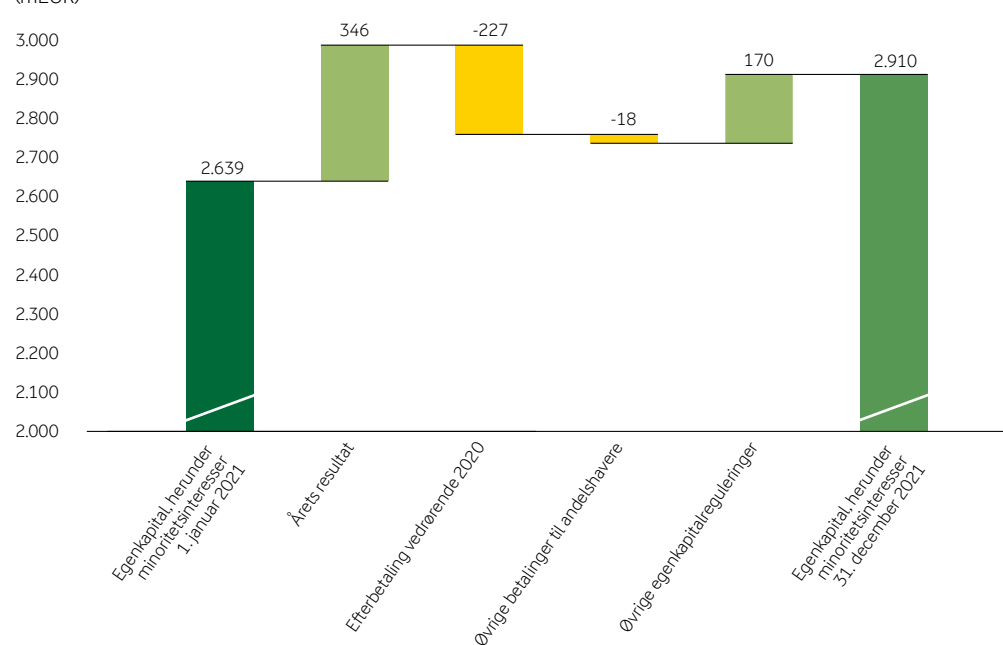
I marts 2021 blev der udbetalt en efterbetaling for 2020 på i alt 227 millioner EUR. Desuden blev der udbetalt 20 millioner EUR til ejere, der udtrådte af andelsselskabet, mens der blev indbetalt et beløb på 2 millioner EUR. Bestyrelsen foreslog at udbetale 207 millioner EUR i marts 2022 som efterbetaling for 2021 inklusiv renter af individuelle kapitalinstrumenter. Det forventes endvidere, at der vil blive udbetalt 21 millioner EUR til udtrædende ejere i 2022.

Øvrige egenkapitalreguleringer

Øvrige egenkapitalreguleringer på 170 millioner EUR vedrørte anden totalindkomst på 171 millioner EUR, transaktioner med minoritetsinteresser på -6 millioner EUR og valutakursreguleringer på 5 millioner EUR. Anden totalindkomst omfattede indtægter og omkostninger samt gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, og ofte ikke er realiseret på balancedagen. Nettoindtægten på 171 millioner EUR skyldes positive værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta, positive værdireguleringer af sikringsinstrumenter og gennemåbning af pensionsaktiver og -forpligtelser.

Egenkapitalandelen på 37 procent beregnes som egenkapital eksklusiv minoritetsinteresser på 2.857 millioner EUR divideret med aktiver i alt på 7.813 millioner EUR.

Udvikling i egenkapitalen (mEUR)



EGENKAPITAL / FORTSAT



Anvendt regnskabspraksis og bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

Kollektiv kapital

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

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

Individuel kapital

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

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

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

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

Indeståender på leverancebaserede ejerbeviser og individuelle indskudskapitalinstrumenter forrentes ikke.

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

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

Andre egenkapitalkonti

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

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

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

Ikke-forringelsesklausul

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

Minoritetsinteresser

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

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

Mælkeafregning til ejere

Acontoafregningen af ejermælk indregnes som produktionsomkostninger i resultatopgørelsen.

Efterbetalingen er baseret på årets resultat som en del af resultatdisponeringen. Efterbetalingen indregnes som en reserve i egenkapitalopgørelsen, indtil den er godkendt af repræsentantskabet på baggrund af en indstilling fra bestyrelsen.

PENGESTRØMSOPGØRELSE

(mEUR)	Note	2021	2020
EBITDA		948	909
Tilbageførsel af andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-53	-28
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		-80	53
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	-90	4
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		103	-137
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		24	8
Betalte renter		-45	-53
Modtagne renter		8	3
Betalt skat	5.1	-35	-28
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		780	731
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-45	-53
Investering i materielle aktiver	3.2	-452	-478
Salg af materielle aktiver	3.2	13	19
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-484	-512
Køb af finansielle aktiver		-26	-5
Salg af finansielle aktiver		14	22
Salg af virksomheder		14	7
Finansielle investeringsaktiviteter		2	24
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-482	-488

(mEUR)	Note	2021	2020
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-227	-127
Transaktioner med ejere		-18	-22
Transaktioner med minoritetsinteresser		-6	-18
Nye lån optaget	4.3.c	172	149
Andre ændringer i lån	4.3.c	-147	-173
Betaling af leasinggæld	4.3.c	-73	-66
Indbetaling til pensionsordninger	4.3.c	-31	-36
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		-330	-293
Nettopengestrømme		-32	-50
Likvider 1. januar		126	187
Valutakursregulering af likvide beholdninger		3	-11
Likvider 31. december		97	126

	2021	2020
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		
<i>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>	780	731
<i>Driftsmæssige investeringsaktiviteter</i>	-484	-512
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>	296	219
<i>Frie pengestrømme</i>		
<i>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>	780	731
<i>Pengestrømme fra investeringsaktiviteter</i>	-482	-488
<i>Frie pengestrømme</i>	298	243

PENGESTRØMME / FORTSAT



SOLIDE PENGESTRØMME FRA DRIFTSAKTIVITETER UNDERSTØTTER STORE INVESTERINGER

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med 6,7 procent til 780 millioner EUR sammenlignet med 731 millioner EUR sidste år, primært drevet af højere EBITDA. Højere priser medførte en større binding af likvide beholdninger i nettoarbejdskapital, men dette blev opvejet af afregning af udskudt indberetning af moms og afgifter fra sidste år.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde -482 millioner EUR sammenlignet med -488 millioner EUR sidste år. Det samlede investeringsniveau var på niveau med sidste år på grund af fortsat høje CAPEX-investeringer på 452 millioner EUR sammenlignet med 478 millioner EUR sidste år.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter var på -330 millioner EUR sammenlignet med -293 millioner EUR sidste år og omfattede transaktioner med ejere og andre finansieringsaktiviteter. Transaktioner med ejere bestod af efterbetaling på 227 millioner EUR i forbindelse med resultatdisponeringen for 2020 og yderligere nettobetaling på 18 millioner EUR. Nettopengestrømme fra andre finansieringsaktiviteter var på -85 millioner EUR og repræsenterer udstedelsen af en ny grøn obligation i Sverige, der blev modsvaret af bevægelser i den rentebærende gæld.

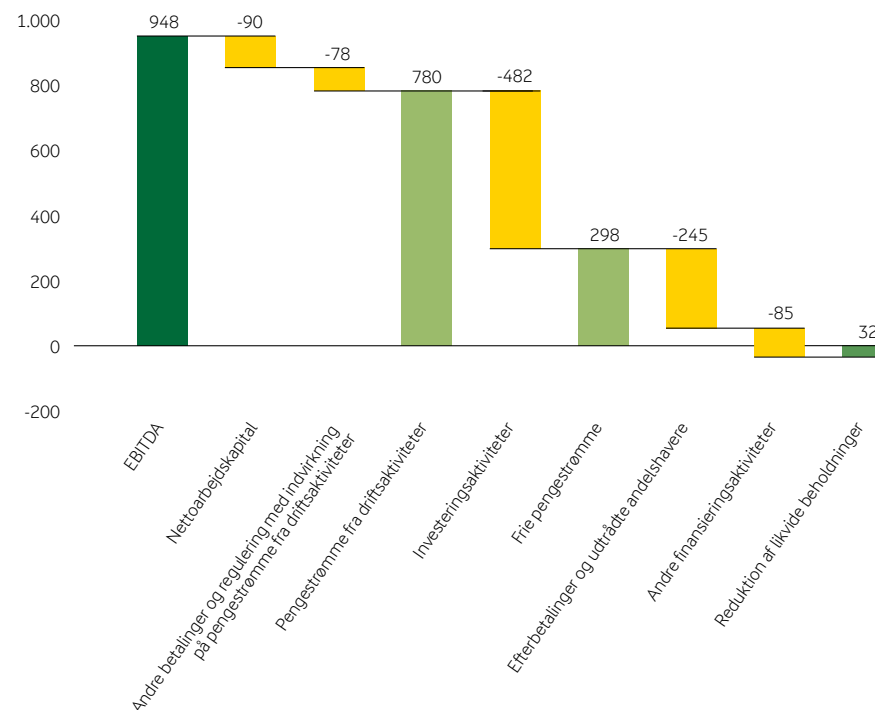
Likvide beholdninger udgjorde pr. 31. december 2021 97 millioner EUR mod 126 millioner EUR året før. Bevægelsen skyldtes nettopengestrømme på 32 millioner EUR i 2021 og valutakursreguleringer af likvide beholdninger på 3 millioner EUR. Pr. 31. december 2021 var en uvæsentlig mængde likvider indestående på konti med adgangsbeskrænkninger.



Anvendt regnskabspraksis

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

Udvikling i pengestrømme (mEUR)



INTRODUKTION TIL NOTER

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

NOTE 1 OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

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

NOTE 2 NETTOARBEJDS- KAPITAL

Yderligere oplysninger om udviklingen i og sammensætningen af varebeholdninger, gæld til leverandører og tilgodehavender hos kunder findes i note 2.

NOTE 3 ANVENDT KAPITAL

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

NOTE 4 FINANSIERING

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

NOTE 5 ØVRIGE FORHOLD

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

Grundlag for aflæggelse

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

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

Koncernernes generelle anvendte regnskabspraksis er beskrevet i note 5.7, mens regnskabspraksis for de respektive områder forklares i fortlængelse af de enkelte noter.

Valutaeksposering

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

Anvendelse af væsentlighed

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

Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

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

Måling af omsætning og rabatter

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

Værdiansættelse af goodwill

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

Vurdering af indflydelse og klassificering af kapitalandele

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

Værdiansættelse af varebeholdninger

Arla anvender en standardomkostningsmodel, og der anvendes skøn i forbindelse med vurderingen af den historiske kostpris for mælk, energi og andre produktionsrelaterede omkostninger. Desuden er vurderingen af varebeholdningernes nettorealiseringsværdi baseret på et skøn. Først og fremmest omfatter dette en vurdering af forventede fremtidige markedspriser og kvaliteten af visse produkter inden for ostekategorien, hvoraf nogle skal modne i op til to år. Yderligere oplysninger findes i note 2.1.

Måling af tilgodehavender fra salg

Nedskrivning på tilgodehavender fra salg kræver skøn. Koncernens tab på tilgodehavender fra salg er historisk set ubetydelige, hvilket også er tilfældet i år.

Værdiansættelse af pensionsordninger

Der foretages skøn, når der skal fastsættes aktuariemæssige forudsætninger, så som diskonteringsfaktor, forventede fremtidige lønstigninger, inflation og dødelighed. De aktuariemæssige forudsætninger varierer fra land til land baseret på nationale økonomiske og sociale forhold. De fastsættes under anvendelse af tilgængelige markedsdata og sammenlignes med benchmarks for at sikre, at de fastsættes ensartet fra år til år og i overensstemmelse med bedste praksis. For Storbritannien er de underliggende pensionsforpligtelser udtryk for forventede værdier for de personer, der er omfattet af ordningerne. De underliggende værdier opdateres hvert tredje år, senest i 2019, hvilket afspejler ændringer i medlemmernes demografiske data. Yderligere oplysninger findes i note 4.7.

Omsætning og omkostninger

1.1 OMSÆTNING**OMSÆTNINGSSTIGNING DREVET AF PRISER**

Omsætningen steg med 5,2 procent til 11.202 millioner EUR sammenlignet med 10.644 millioner EUR sidste år. Stigningen afspejler generelle prisstigninger og et større detailsalg af brandede produkter i både Europa og International. Volumenvækst i foodservice og råvareprisstigninger i Global Industry Sales bidrog også til omsætningsudviklingen.

Omsætningen for strategiske brands steg med 4,5 procent sammenlignet med 7,7 procent sidste år, drevet af Arla® brandet og mælkebaserede drikkevarer samt øvrige understøttede brands.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 59,1 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 60,2 procent sidste år. Omsætningen i Europa steg til 6.621 millioner EUR mod 6.413 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af højere priser og en stabil volumen. Omsætningen for strategiske brands i Europa steg med 5,8 procent trods udsving på markedet. Omsætningen for brandede produkter udgjorde 55,3 procent af omsætningen sammenlignet med 53,0 procent sidste år.

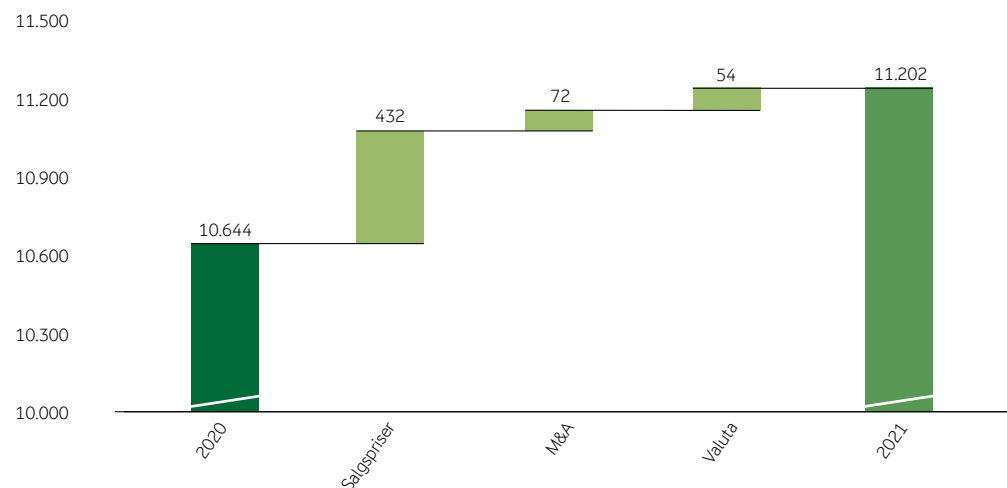
International tegnede sig for 18,8 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 18,6 procent sidste år. Andelen af omsætningen for brandede produkter udgjorde 86,0 procent i International, hvilket er på niveau med sidste år.

Omsætningen i International steg til 2.101 millioner EUR mod 1.975 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af priser og generelt øget volumen, der delvist blev modsvaret af valutabevægelser i den amerikanske dollar.

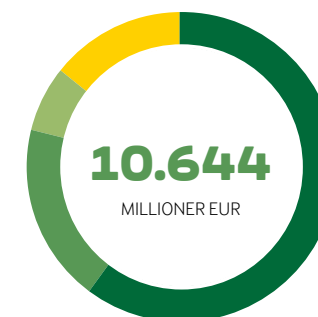
Arla Foods Ingredients stod for 7,1 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 6,7 procent sidste år. Omsætningen steg til 793 millioner EUR mod 716 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldtes salg af value-add-produkter inden for ingredienssegmentet.

Global Industry Sales og øvrige forretningsområder udgjorde 15,0 procent af den samlede omsætning og steg med 9,5 procent til 1.687 millioner EUR mod 1.541 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldtes stigende råvarepriser i løbet af året.

Omsætningen var positivt påvirket af valutakursbevægelser på 54 millioner EUR, der primært var drevet af SEK og GBP.

Udvikling i omsætningen (mEUR)**Omsætning fordelt på forretningsområder, 2021**

- Europa 59%
- International 19%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Global Industry Sales og øvrigt salg 15%

Omsætning fordelt på forretningsområder, 2020

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

Omsætning og omkostninger

1.1 OMSÆTNING**Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande**
(mEUR)

	2021	2020	Andel af omsætningen i 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%
Holland	598	526	5%
Kina	419	368	4%
Saudi-Arabien	342	352	3%
Finland	309	316	3%
USA	215	177	2%
De Forenede Arabiske Emirater	206	201	2%
Øvrige*	2.293	2.188	19%
I alt	11.202	10.644	

* Øvrige lande omfatter blandt andet Belgien, Canada, Oman, Spanien, Nigeria, Frankrig og Australien.

Tabel 1.1.a viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af forretningsområderne på side 28-35.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands
(mEUR)

	2021	2020
Arla®	3.359	3.116
Lurpak®	646	638
Puck®	383	427
Castello®	192	177
Mælkebaserede drikkevare-brands	293	232
Øvrige understøttede brands	599	566
Omsætning for strategiske brands	5.472	5.156
AFI	794	716
Ikke-strategiske brands og øvrige	4.936	4.772
I alt	11.202	10.644

**Anvendt regnskabspraksis**

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

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

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

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

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

**Usikkerheder og skøn**

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

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

Omsætning og omkostninger

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER**INFLATION OG HØJERE OMKOSTNINGER TIL RÅMÆLK**

Driftsomkostningerne udgjorde 10.822 millioner EUR, hvilket er en stigning på 5,9 procent sammenlignet med sidste år. Udviklingen var hovedsagelig drevet af højere mælkeomkostninger, primært for ejerne, og af inflation i andre produktions- og distributionsrelaterede omkostninger, der delvist blev opvejet af Calcium-besparelser.

Produktionsomkostningerne steg med 6,3 procent til 8.822 millioner EUR i forhold til 8.301 millioner EUR sidste år. Produktionsomkostninger, eksklusiv omkostninger til råmælk, steg til 3.599 millioner EUR sammenlignet med 3.459 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldes et dyrere produktionsmix, der imødekommer efterspørgslen på flere brandede produkter, og effekten af inflationen, der resulterede i højere omkostninger til energi som for eksempel elektricitet og andre produktionsrelaterede materialer. Calcium-besparelser, eksklusiv effekten af inflation, udgjorde 133 millioner EUR i 2021. Læs mere om Calcium-initiativerne på side 16-17.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 6,1 procent til 1.573 millioner EUR sammenlignet med 1.483 millioner EUR sidste år. Hovedårsagerne hertil var mangel på chauffører i Storbritannien og øgede brændstofpriser. Omkostninger til forskning og udvikling udgjorde 89 millioner EUR sammenlignet med 72 millioner EUR sidste år.

Administrationsomkostningerne faldt med 2,7 procent til 427 millioner EUR mod 439 millioner EUR sidste år som følge af omkostningsstyring og ikke-tilbagevendende engangsposter i 2020 og blev delvist opvejet af lønstigninger.

Omkostninger til råmælk

Omkostningerne til råmælk steg med 7,9 procent til 5.223 millioner EUR sammenlignet med 4.842 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af højere mælkepriser.

Ejermælk

Omkostninger relateret til ejermælk steg med 398 millioner EUR som følge af den højere gennemsnitlige acontomælkepris.

Anden mælk

Omkostningerne til anden mælk faldt med 17 millioner EUR som følge af lavere volumen, der delvist blev opvejet af højere priser. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav.

Personaleomkostninger og FTE

Personaleomkostningerne steg med 1,1 procent til 1.360 millioner EUR sammenlignet med 1.345 millioner EUR sidste år. Personaleomkostningerne steg som følge af yderligere FTE'er fra insourcing-aktiviteter og på grund af lønstigninger, der delvist blev opvejet af engangsposter i 2020.

Det samlede antal FTE'er steg til 20.617 sammenlignet med 20.020 sidste år. Yderligere oplysninger om udviklingen i FTE'er findes i ESG-afsnittet, note 1.2.

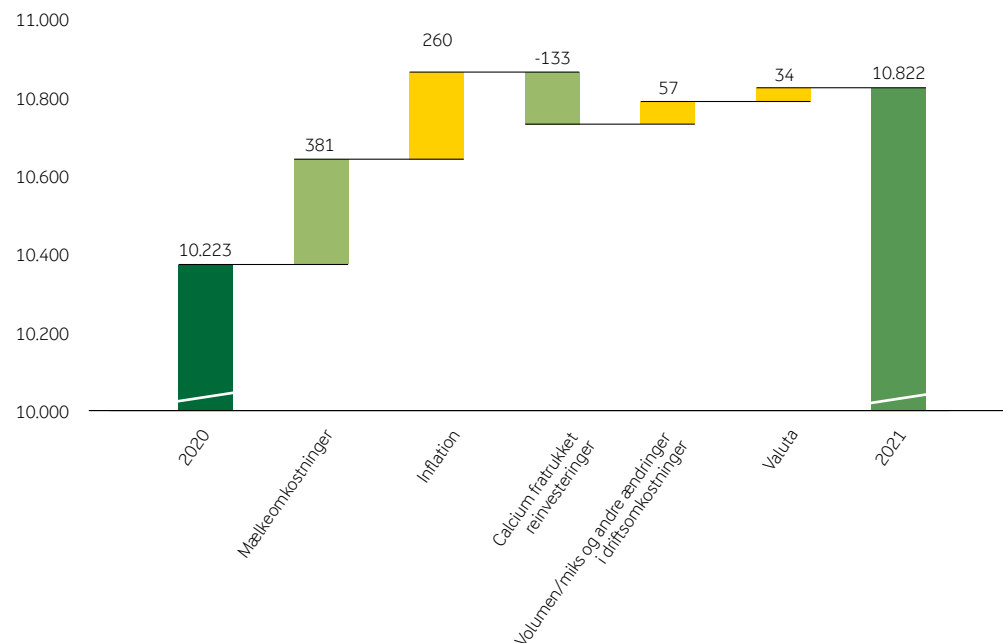
Markedsføringsomkostninger

Markedsføringsomkostningerne var på samme niveau som sidste år og udgjorde 238 millioner EUR. Fortsat fokus på effektivitetsforbedringer hjulpet på vej af Calcium-transformationsprogrammet, herunder insourcing og opskalering af vores interne bureau "The Barn", gjorde det muligt for os at øge vores markedsføringsaktiviteter og samtidig holde omkostningerne på samme niveau som sidste år.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger steg med 6,4 procent til 480 millioner EUR sammenlignet med 451 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldtes primært højere CAPEX-investeringer, herunder i produktionskapaciteten for mælkepulver i Tyskland, produktionsanlæg for ost i Bahrain og en udvidelse af mozzarella-produktionsanlæg i Danmark.

Udvikling i driftsomkostninger
(mEUR)



Omsætning og omkostninger

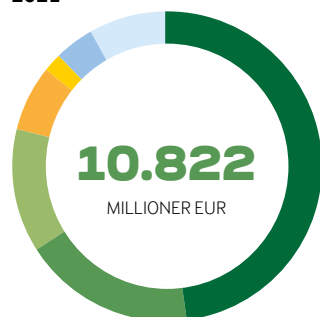
1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

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

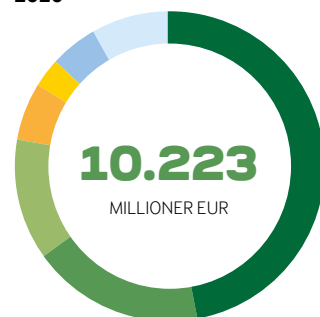
	2021	2020
Produktionsomkostninger	8.822	8.301
Salgs- og distributionsomkostninger	1.573	1.483
Administrationsomkostninger	427	439
I alt	10.822	10.223
<i>Specifikation:</i>		
Indvejet råmælk	5.223	4.842
Øvrige produktionsmaterialer*	1.959	1.860
Personaleomkostninger	1.360	1.345
Transportomkostninger	718	640
Markedsføringsomkostninger	238	248
Af- og nedskrivninger	480	451
Øvrige omkostninger**	844	837
I alt	10.822	10.223

* Øvrige produktionsmaterialer omfatter emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer og ændringer i varebeholdninger.

** Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, forsyningsomkostninger og IT.

Omkostninger fordelt på type, 2021

- Indvejet råmælk 48%
- Øvrige produktionsmaterialer* 18%
- Personaleomkostninger 13%
- Transportomkostninger 7%
- Markedsføringsomkostninger 2%
- Af- og nedskrivninger 4%
- Øvrige omkostninger** 8%

Omkostninger fordelt på type, 2020

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

Tabel 1.2.b Indvejet råmælk

	2021		2020	
	mkg	mEUR	mkg	mEUR
Ejermælk	12.518	4.762	12.638	4.364
Anden mælk	1.128	461	1.231	478
I alt	13.646	5.223	13.869	4.842

Tabel 1.2.c Personaleomkostninger
(mEUR)

	2021	2020
Lønninger og vederlag	1.177	1.166
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	83	83
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	5	4
Øvrige omkostninger til social sikring	95	92
I alt	1.360	1.345

Personaleomkostninger vedrører:

Produktionsomkostninger	756	729
Salgs- og distributionsomkostninger	394	383
Administrationsomkostninger	210	233
I alt	1.360	1.345

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere

20.617 20.020

Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger
(mEUR)

	2021	2020
Af- og nedskrivninger, immaterielle aktiver	74	70
Af- og nedskrivninger, materielle aktiver og leasingaktiver	406	381
I alt	480	451

Af- og nedskrivninger vedrører:

Produktionsomkostninger	329	316
Salgs- og distributionsomkostninger	75	80
Administrationsomkostninger	76	55
I alt	480	451

Omsætning og omkostninger

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER**Anvendt regnskabspraksis***Produktionsomkostninger*

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

Salgs- og distributionsomkostninger

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

Administrationsomkostninger

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

Omsætning og omkostninger

1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER**POSITIV SIKRINGSEFFEKT**

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger udgjorde netto 35 millioner EUR sammenlignet med 9 millioner EUR sidste år. Dette kan primært henføres til positive effekter af sikring af energiråvarer, negative effekter af valutasikring, salg af anlægsaktiver og øvrige poster, der ikke var en del af den almindelige mejerivirksomhed.

**Anvendt regnskabspraksis**

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

Tabel 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger
(mEUR)

	2021	2020
Salg af elektricitet	28	24
Indtægter fra sikringsinstrumenter overført fra egenkapitalen	36	14
Gevinst ved afhændelse af immaterielle og materielle aktiver	17	15
Øvrige poster	29	8
Øvrige driftsindtægter	110	61
Omkostninger vedrørende salg af elektricitet	-24	-29
Omkostninger til sikringsinstrumenter overført fra egenkapitalen	-38	-12
Øvrige poster	-13	-11
Øvrige driftsomkostninger	-75	-52

Omsætning og omkostninger

1.4 KPI'ER

De alternative resultatomål, der er beskrevet nedenfor, er KPI'er (Key Performance Indicators) for koncernen. De er ikke et krav i henhold til IFRS.

1.4.1 Arlaintdtjening



KOMMENTARER TIL REGNSKABET

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

ambas andel af årets resultat, der kan henføres til andelshaverne, divideret med den indvejede mælkemængde for 2021. Arlaintdtjeningen var på 39,7 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 36,5 EUR-cent/kg ejermælk sidste år.

Tabel 1.4.1 Arlaintdtjening

	2021			2020		
	mEUR	mkg	EUR-cent/ kg	mEUR	mkg	EUR-cent/ kg
Ejermælk	4.762	12.518*	38,0	4.364	12.638*	34,5
Regulering til standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein)			-1,0			-0,7
Arla Foods ambas andel af årets resultat	332		2,7	345		2,7
I alt		12.518	39,7		12.638	36,5

*Frem til 30. juni 2021 var mælkeomregningsfaktoren fra liter til kilo 1,02. Fra 1. juli 2021 er mælkeomregningsfaktoren 1,03. Historiske tal er tilpasset i hele rapporten i henhold til den nye omregningsfaktor, og dermed tilpasses Arlaintdtjeningen også for sidste år.

1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst fra strategiske brands



KOMMENTARER TIL REGNSKABET

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

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

I 2021 steg VDOV for strategiske brands med 4,5 procent oven i den markante stigning på 7,7 procent sidste år. Den fortsat store efterspørgsel på brandede produkter i detailhandlen var hovedårsagen til stigningen.

Tabel 1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands (mEUR)

	2021	2020
Omsætning fra strategiske brands sidste år	5.156	4.867
Volumendrevet omsætningsvækst fra strategiske brands	230	378
Pris- og valutakursreguleringer	86	-89
Omsætning fra strategiske brands	5.472	5.156
Volumendrevet omsætningsvækst fra strategiske brands, %	4,5%	7,7%

Den volumendrevne omsætningsvækst fra strategiske brands beregnes som volumenvæksten på 230 millioner EUR divideret med 5,156 millioner EUR og udgjorde 4,5 procent i 2021.

Note 1.4.3 Resultatandel



KOMMENTARER TIL REGNSKABET

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

år. Dette svarer til 3,0 procent af omsætningen eller 2,7 EUR-cent pr. kilo leveret mælk og er fordelt på efterbetaling og konsolidering som beskrevet under resultatdisponering.

For 2021 udgjorde overskuddet til andelshaverne 332 millioner EUR mod 345 millioner EUR sidste

Tabel 1.4.3 Resultatandel (mEUR)

	2021	2020
Omsætning	11.202	10.644
Årets resultat	346	352
Resultat vedrørende minoritetsinteresser	-14	-7
Resultat, der kan henføres til andelshavere	332	345
Resultatandel	3,0%	3,2%

Resultatandelen beregnes som 332 millioner EUR divideret med 11.202 millioner EUR og udgjorde 3,0 procent i 2021.

Nettoarbejdskapital

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE



NETTOARBEJDSKAPITALPOSITION DREVET AF HØJERE PRISER OG STØRRE VAREBEHOLDNINGER

Nettoarbejdskapitalen steg med 131 millioner EUR til 810 millioner EUR, hvilket svarer til en stigning på 19,3 procent sammenlignet med sidste år. Stigningen skyldtes en bevidst reduktion i anvendelsen af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg, højere priser og varebeholdningsværdier. Vi stræber hele tiden efter at optimere vores nettoarbejdskapitalpositioner gennem initiativer som eksempelvis øget brug af globale indkøbsaftaler, optimering af varebeholdningsstørrelser samt bedre betalingsbetingelser og udnyttelse af finansieringsløsninger i forhold til kunder og leverandører efter behov.

Varebeholdninger

Varebeholdningerne steg med 168 millioner EUR til 1.248 millioner EUR sammenlignet med 1.080 millioner EUR sidste år. Stigningen, der svarer til 15,6 procent, var primært drevet af højere mælkepriser. Eksklusiv valutaeffekter steg den regnskabsmæssige værdi af varebeholdninger med 132 millioner EUR.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg steg med 196 millioner EUR til 1.007 millioner EUR sammenlignet med 811 millioner EUR sidste år. Eksklusiv valutaeffekter steg den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg med 172 millioner EUR. Dette skyldtes hovedsagelig højere salgspriser og reduceret udnyttelse af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg. Koncernen har anvendt disse programmer til at styre likviditeten og mindske kreditrisikoen vedrørende tilgodehavender fra salg.

Eksposering for kreditrisiko på tilgodehavender fra salg styres af koncernpolitikker. Kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de aktuelle markedsvilkår. Koncernens kundeportefølje er kendetegnet ved stor spredning, hvad angår geografi, industriktor og kundernes størrelse. I 2021 var koncernen ikke ekstraordinært eksponeret

for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingsevne, men alene for de generelle kreditrisici i detailbranchen. Læs mere om kreditrisiko i note 4.1.5.

Vi har under og efter COVID-19-pandemien fulgt udviklingen i vores tilgodehavender fra salg nøje. Vi har ikke oplevet nogen væsentlig negativ udvikling for forfaldne udestående betalinger, og hensættelsen til forventede tab steg med 1 million EUR til 15 millioner EUR pr. 31. december 2021.

Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld steg med 233 millioner EUR til 1.445 millioner EUR sammenlignet med 1.212 millioner EUR sidste år. Eksklusiv valutaeffekter steg den regnskabsmæssige værdi af leverandørgæld og anden gæld med 192 millioner EUR. Fortsat udnyttelse af globale kontrakter, fokus på betalingsbetingelser og anvendelse af Supply Chain-finansieringsprogrammer var hovedårsagerne til udviklingen.

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

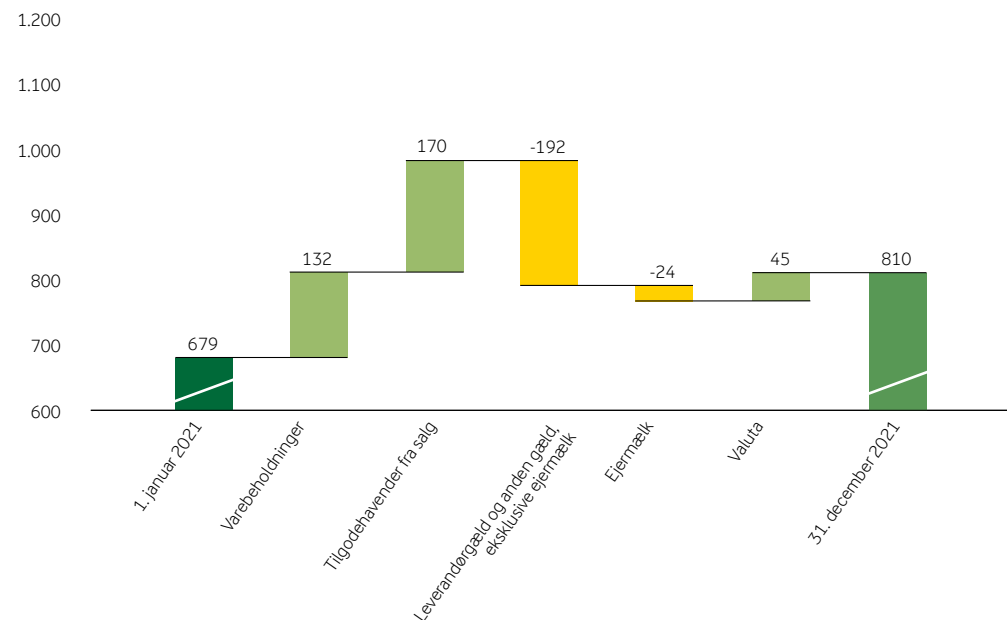
Finansieringsprogrammer for Supply Chain er benyttet på 221 millioner EUR af den totale leverandørgæld og anden gæld, sammenlignet med 183 millioner EUR sidste år.

Udvidede betalingsbetingelser er ikke en del af selve programmerne, men aftales direkte med leverandørerne. Likviditetsrisikoen for Arla ved ordningernes ophør er begrænset. Betalingsbetingelserne for leverandører, der deltager i ordningerne, er maksimalt 180 dage. Øget udnyttelse af Supply Chain-finansieringsprogrammerne havde en positiv indvirkning på nettoarbejdskapitalen i forhold til sidste år.

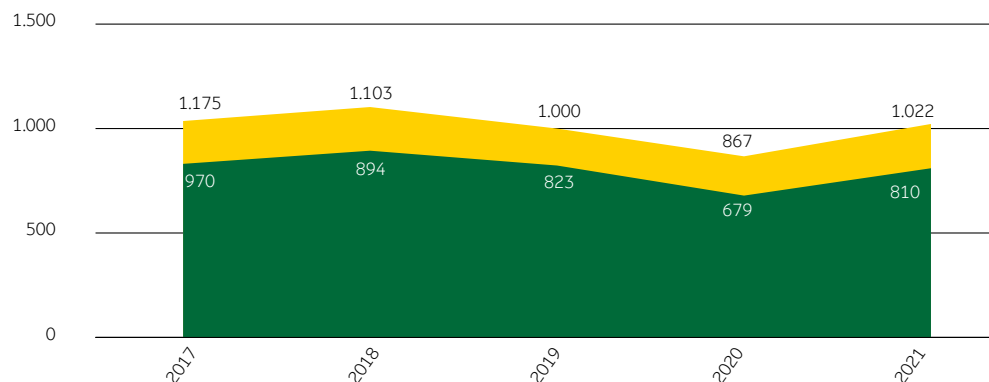
Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender faldt med 139 millioner EUR til 285 millioner EUR sammenlignet med 424 millioner EUR sidste år primært som følge af udskudt tilgodehavende moms fra sidste år. Øvrige kortfristede forpligtelser faldt med 118 millioner EUR til 280 millioner EUR sammenlignet med 398 millioner EUR sidste år. Dette skyldtes hovedsageligt afregning af indkomstskatter for medarbejdere fra sidste år og afvikling af optjent ferie.

Udvikling i nettoarbejdskapital (mEUR)



Nettoarbejdskapital

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE**Nettoarbejdskapital**
(mEUR)

■ Nettoarbejdskapital eksklusiv gæld vedrørende ejermælk ■ Nettoarbejdskapital

Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital
(mEUR)

	Pengestrøms- opgørelse		Ikke-likvide ændringer			31. december
	1. januar	Indregnet i pengestrømme fra driftsaktiviteter	Ned- skrivninger	Valuta	Omklassi- ficeringer	
2021						
Varebeholdninger	1.080	135	-3	36	-	1.248
Tilgodehavender fra salg	811	171	-1	26	-	1.007
Leverandørgæld og anden gæld	-1.212	-216	-	-17	-	-1.445
Nettoarbejdskapital i alt	679	90	-4	45	-	810
2020						
Varebeholdninger	1.092	113	-23	-44	-58	1.080
Tilgodehavender fra salg	889	-51	1	-24	-4	811
Leverandørgæld og anden gæld	-1.158	-66	-	11	1	-1.212
Nettoarbejdskapital i alt	823	-4	-22	-57	-61	679

Tabel 2.1.b Varebeholdninger
(mEUR)

	2021	2020
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.269	1.119
Nedskrivninger	-21	-39
Varebeholdninger i alt	1.248	1.080
Råvarer og hjælpematerialer	274	265
Varer under fremstilling	382	319
Fremstillede varer og handelsvarer	592	496
Varebeholdninger i alt	1.248	1.080

Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg
(mEUR)

	2021	2020
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	1.022	825
Hensættelse til forventede tab	-15	-14
Tilgodehavender fra salg i alt	1.007	811

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

	2021		2020	
	Regnskabs- mæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabs- mæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab
Ikke forfaldne	837	0%	682	0%
Forfaldne under 30 dage	119	0%	93	0%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	38	3%	26	4%
Forfaldne over 90 dage	28	50%	24	54%
Tilgodehavender fra salg i alt før hensættelse til forventede tab	1.022		825	

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

Nettoarbejdskapital

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE



Anvendt regnskabspraksis

Varebeholdninger

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

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

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

Tilgodehavender fra salg

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

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

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

Leverandørgæld og anden gæld

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

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

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



Usikkerheder og skøn

Varebeholdninger

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

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

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

Tilgodehavender

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

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

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

Finansieringsprogrammer

Klassificeringen af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg og Supply Chain-finansieringsprogrammer sker på baggrund af en vurdering. Anvendelsen af disse programmer indregnes i nettoarbejdskapitalen.

Anvendt kapital

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER



IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL PÅ ET STABILT NIVEAU

Immaterielle aktiver og goodwill udgjorde 946 millioner EUR, hvilket er en stigning på 15 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 710 millioner EUR i forhold til 667 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldtes valutakursbevægelser. Ud af den samlede regnskabsmæssige værdi af goodwill vedrørte 498 millioner EUR aktiviteter i Storbritannien mod 462 millioner EUR året før. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

Licenser og varemærker

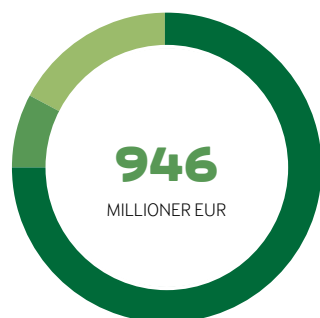
Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde 76 millioner EUR sammenlignet med 81 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi vedrører primært indregning af varemærker i forbindelse med virksomhedssammenslutninger og omfatter brands som Yeo Valley®, Anchor® og Hansano®. Faldet i værdi i forhold til sidste år skyldtes nedskrivninger.

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

IT og andre udviklingsprojekter

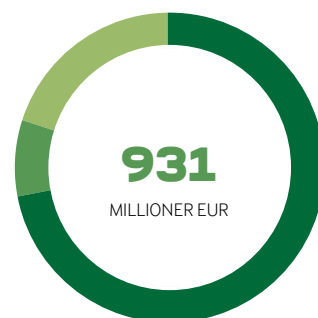
Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 160 millioner EUR mod 183 millioner EUR sidste år. Koncernen fortsatte med at investere i udviklingen af IT. I 2021 vedrørte IT-investeringer Focus Trade Investment, en løsning til styring af fragtomkostninger og et nyt mælkeafregningssystem. Andre aktiverede udviklingsomkostninger omfattede innovationsaktiviteter og udvikling af nye produkter.

Immaterielle aktiver og goodwill, 2021



■ Goodwill 75%
■ Licenser og varemærker 8%
■ IT og andre udviklingsprojekter 17%

Immaterielle aktiver og goodwill, 2020



■ Goodwill 72%
■ Licenser og varemærker 8%
■ IT og andre udviklingsprojekter 20%

Tabel 3.1.a Immaterielle aktiver og goodwill
(mEUR)

	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
2021				
Kostpris 1. januar	667	163	513	1.343
Valutakursreguleringer	43	3	2	48
Tilgange	-	-	45	45
Afgange	-	-	-2	-2
Kostpris 31. december	710	166	558	1.434
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-82	-330	-412
Valutakursreguleringer	-	-1	-3	-4
Af- og nedskrivninger for året	-	-7	-67	-74
Afskrivning på afgange	-	-	2	2
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-90	-398	-488
Regnskabsmæssig værdi 31. december	710	76	160	946
2020				
Kostpris 1. januar	700	173	472	1.345
Valutakursreguleringer	-33	-2	1	-34
Tilgange	-	-	53	53
Afgange	-	-8	-13	-21
Kostpris 31. december	667	163	513	1.343
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-83	-280	-363
Valutakursreguleringer	-	1	-1	-
Af- og nedskrivninger for året	-	-8	-62	-70
Afskrivning på afgange	-	8	13	21
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-82	-330	-412
Regnskabsmæssig værdi 31. december	667	81	183	931

Anvendt kapital

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER**Anvendt regnskabspraksis****Goodwill**

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

Licenser og varemærker

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

IT og andre udviklingsprojekter

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

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

	2021	2020
Storbritannien	498	462
Finland	40	40
Sverige	22	22
Andet	63	63
Europa i alt	623	587
MENA	78	72
International	78	72
Argentina	9	8
Arla Foods Ingredients	9	8
I alt	710	667

3.1.1 Værdiforringelsestest af goodwill**GOODWILL UNDERSTØTTES AF FORVENTNINGER TIL FUTURE26**

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

Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn
Værdiforringelsestest er baseret på forventede fremtidige pengestrømme udledt af prognoser og langsigtete strategiske mål. Fremtidige pengestrømme og indtjeningsmål skønnes for individuelle pengestrømsfrembringende enheder baseret på den forventede udvikling, der er identificeret i Future26-processen, samt tidligere erfaringer. De udførte værdiforringelsestest tager ikke højde for omsætningsvækst i terminalværdien.

Procedure for værdiforringelsestest

Værdiforringelsestest af goodwill er baseret på en vurdering af nytteværdien. Mælkeomkostningerne i prognosen indregnes med en mælkepris svarende til

prisen på tidspunktet for testen og på længere sigt. Den væsentligste forudsætning er en fremtidig lønsomhed baseret på en kombineret effekt af at flytte den indvejede mælk over i værdiforædlede produkter og mere rentable markeder samt initiativer, der skal gøre driften mere effektiv.

Testresultater

Der er ikke identificeret nedskrivninger af goodwill ved årets udgang. Der er udført følsomhedsberegninger af ændringer i mælkepriser og diskonteringsfaktorer. Diskonteringsfaktoren kan stige op til 3 procentpoint i Storbritannien og 1 procentpoint i Finland, inden der opstår et nedskrivningsbehov på goodwill. Goodwill allokere til andre markeder blev testet under tilsvarende forudsætninger, og selv en rimelig ændring i forudsætningerne ville ikke føre til en nedskrivning.

Tabel 3.1.1 Værdiforringelsestest (mEUR)

	Vigtigste forudsætninger	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
2021		
Storbritannien	6,5%	7,2%
Finland	5,6%	6,0%
Sverige	6,1%	6,7%
Europa, øvrige	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%
Europa, øvrige	5,4%	6,0%
MENA	11,6%	13,0%
Arla Foods Ingredients	6,0%	6,7%

Anvendt kapital

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER



Anvendt regnskabspraksis

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

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

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

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

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



Usikkerheder og skøn

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

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

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

Forventede fremtidige frie pengestrømme

De forventede fremtidige frie pengestrømme er baseret på aktuelle prognoser og langsigtede mål for 2026 fra Future26-processen. Disse bestemmes for pengestrømsfrembringende enheder i forbindelse med udarbejdelsen af prognoser og fastsættelsen af mål og er baseret på eksterne informationskilder og brancherelevante observationer om eksempelvis

makroøkonomiske og markedsmæssige forhold. Alle anvendte forudsætninger efterprøves i løbet af denne proces med udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger. De omfatter forventninger til omsætningsvækst, EBIT-margin og CAPEX. Forudsætningerne omfatter flytning af indvejet mælk til value-add-produkter, mere rentable markeder og initiativer, der skal gøre driften mere effektiv. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden og forudsætter en nominal vækst på nul.

Diskonteringsfaktorer

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

Anvendt kapital

3.2 MATERIELLE AKTIVER



Udvidelse af produktionskapaciteten

Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi steg til 3.072 millioner EUR sammenlignet med 2.915 millioner EUR sidste år. Stigningen udgjorde 157 millioner EUR drevet af høje CAPEX-investeringsniveauer og valutaer.

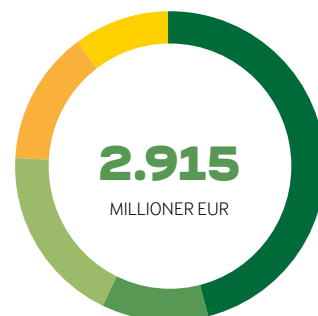
Blandt de vigtigste investeringer i 2021 kan nævnes fortsat udvidelse af produktionskapaciteten for mælkepulver i Tyskland, yderligere investeringer i produktionsfaciliteterne i Bahrain, et nyt AFI-innovationscenter og udvidelse af produktionskapaciteten for mozzarella i Danmark.

Materielle aktiver fordelt på lande, 2021



■ Danmark 45%
■ Sverige 10%
■ Storbritannien 19%
■ Tyskland 15%
■ Øvrige 11%

Materielle aktiver fordelt på lande, 2020



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

Tabel 3.2.a Materielle aktiver (mEUR)

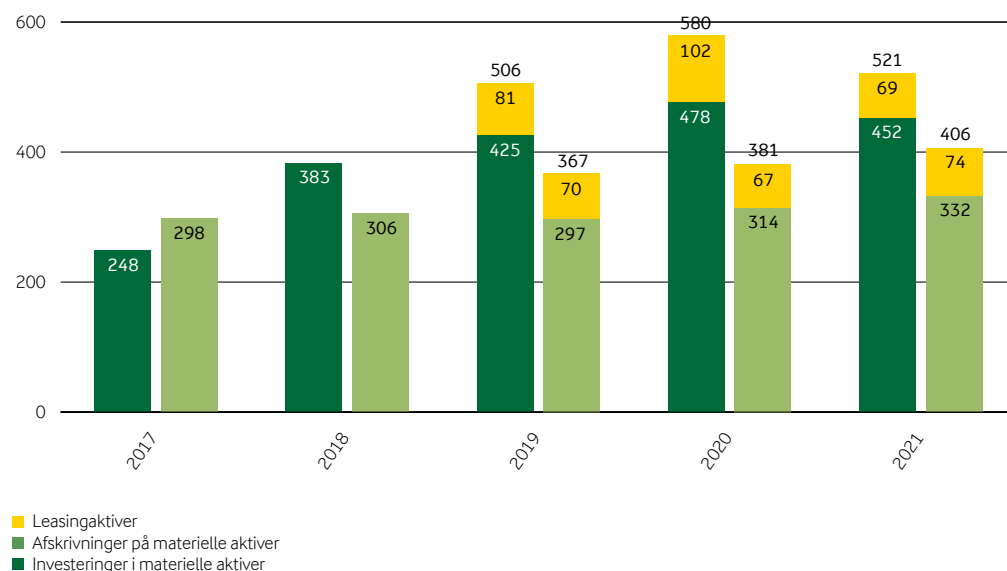
	Grunder og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
2021					
Kostpris 1. januar	1.770	3.471	724	453	6.418
Valutakursreguleringer	38	45	20	11	114
Tilgange	104	133	53	231	521
Overført fra aktiver under opførelse	100	169	12	-281	-
Afgange	-27	-46	-32	-1	-106
Omklassificering	2	28	5	-	35
Kostpris 31. december	1.987	3.800	782	413	6.982
Af- og nedskrivninger 1. januar	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Valutakursreguleringer	-9	-29	-11	-	-49
Af- og nedskrivninger for året	-78	-251	-77	-	-406
Afskrivning på afgange	15	38	30	-	83
Omklassificering	-2	-28	-5	-	-35
Af- og nedskrivninger 31. december	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.149	1.311	199	413	3.072
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi	141	8	81	-	230

2020

Kostpris 1. januar	1.666	3.152	685	407	5.910
Valutakursreguleringer	-17	-13	-14	-2	-46
Tilgange	81	102	60	337	580
Overført fra aktiver under opførelse	66	195	28	-289	-
Afgange	-26	-23	-35	-	-84
Omklassificering	-	58	-	-	58
Kostpris 31. december	1.770	3.471	724	453	6.418
Af- og nedskrivninger 1. januar	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Valutakursreguleringer	1	5	4	-	10
Af- og nedskrivninger for året	-73	-234	-74	-	-381
Afskrivning på afgange	13	31	24	-	68
Af- og nedskrivninger 31. december	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.006	1.252	204	453	2.915
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi	136	13	80	-	229

Anvendt kapital

3.2 MATERIELLE AKTIVER

Investeringer og afskrivninger på materielle aktiver og leasingaktiver
(mEUR)**Tabel 3.2.b Anslået levetid i år**
(mEUR)

	2021	2020
Kontorbygninger	50	50
Produktionsbygninger	20-30	20-30
Tekniske anlæg	5-20	5-20
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-7	3-7

**Anvendt regnskabspraksis**

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

Kostpris

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

Afskrivninger

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

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

**Usikkerheder og skøn**

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

Anvendt kapital

3.2 MATERIELLE AKTIVER**3.2.1 Leasingaktiver****KOMMENTARER TIL REGNSKABET**

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

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

Årets tilgang i leasingaktiver udgjorde 69 millioner EUR mod 102 millioner EUR sidste år. Den samlede regnskabsmæssige værdi af leasingaktiver var 230 millioner EUR sammenlignet med 229 millioner EUR sidste år som vist i tabel 3.2.1.a. Leasingforpligtelser er angivet i note 4.3.

Tabel 3.2.1.a Leasingaktiver (mEUR)	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	I alt
2021				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	136	13	80	229
Tilgange	30	4	35	69
Afgange	-5	-7	-18	-30
Af- og nedskrivninger for året	-31	-9	-34	-74
Afskrivning på afgange	5	6	16	27
Valutakursreguleringer	6	1	2	9
Regnskabsmæssig værdi 31. december	141	8	81	230
2020				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	109	21	78	208
Tilgange	55	4	43	102
Afgange	-8	-8	-19	-35
Af- og nedskrivninger for året	-23	-10	-34	-67
Afskrivning på afgange	5	6	13	24
Valutakursreguleringer	-2	-	-1	-3
Regnskabsmæssig værdi 31. december	136	13	80	229

Tabel 3.2.1.b Beløb indregnet i resultatopgørelsen
(mEUR)

	2021	2020
Udgifter i forbindelse med kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	38	39
Renteomkostninger vedrørende leasingforpligtelser	7	8
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	45	47
Betaling af leasinggæld	73	67
Samlede pengestrømme vedrørende leasingaktiver	118	114

**Anvendt regnskabspraksis**

Leasingkontrakter indgås typisk for et bestemt tidsrum, med mulighed for forlængelse på et senere tidspunkt. Alle leasingkontrakter indregnes som et leasingaktiv og en tilsvarende forpligtelse på det tidspunkt, hvor det leasede aktiv er til rådighed for koncernen.

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

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

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

Det tilsvarende leasingaktiv måles til kostpris, der omfatter følgende:

- størrelsen af den oprindelige måling af leasingforpligtelsen

- eventuelle leasingydelse, der foretages på eller før ikrafttrædelsestidspunktet, minus eventuelle modtagne leasingincitamenter
- eventuelle indledende direkte omkostninger

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

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

Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter vedrørende aktiver med lav værdi udgiftsføres i resultatopgørelsen. Kortfristede leasingkontrakter har en leasingperiode på mindre end 1 år. Aktiver med lav værdi har en individuel værdi på mindre end 5.000 EUR.

**Usikkerheder og skøn**

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

Anvendt kapital

3.3 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER



Kommentarer til regnskabet

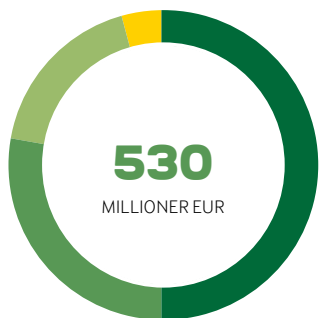
Resultatandelen i joint ventures og associerede virksomheder steg med 82 procent til 53 millioner EUR sammenlignet med 28 millioner EUR sidste år og består primært af resultater fra vores kapitalandele i Mengniu og Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) og China Mengniu Dairy Company Limited udgør investeringen i Mengniu. Koncernens forholdsmæssige andel af den indre værdi i CDH, inklusive kapitalandelen i Mengniu, er 416 millioner EUR sammenlignet med 343 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen i CDH omfatter goodwill på 149 millioner EUR mod 138 millioner EUR sidste år, drevet af ændringen i HKD og CNY.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgør 1.043 millioner EUR sammenlignet med 1.024 millioner EUR sidste år baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2021.

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

Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures, 2021



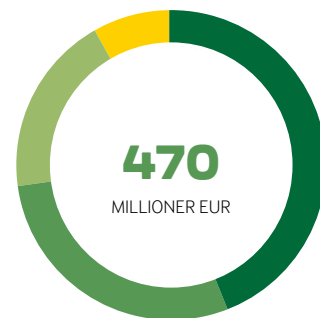
- Andel af egenkapitalen i CDH/Mengniu 50%
- Goodwill i CDH/Mengniu 28%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder 18%
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures 4%

den kinesiske forretningsenhed under anvendelse af forventede fremtidige nettopengestrømme. Nedskrivningsrisici omfatter blandt andet et betydeligt og langsigtet fald i førende aktieindekser i Asien, importrestriktioner på mejeriprodukter i Kina eller en negativ og varig reduktion i det forventede resultat for Mengniu. Da dagsværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen, er der ikke indikationer på nedskrivningsbehov. Mengniu fremlagde en koncernomsætning på 9.664 millioner EUR og et resultat på 445 millioner EUR i 2020. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for CDH-koncernen. CDH har ingen anden betydelig kapitalandel end kapitalandelen i Mengniu, og den oplyste omsætning vedrører modtagne udbyttebetalinger fra Mengniu. I kraft af kapitalandelen i CDH har Arla en indirekte kapitalandel på 5,3 procent i Mengniu. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om CDH.

Joint ventures

Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures faldt til 20 millioner EUR i forhold til 40 millioner EUR sidste år. Faldet skyldes salget af Biolac i november 2021. Restværdien vedrører primært det tyske joint venture ArNoCo. Den regnskabsmæssige værdi omfatter ikke goodwill.

Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures, 2020



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

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

	2021	2020
Andel af egenkapital i COFCO Dairy Holding Ltd.	267	205
Goodwill i COFCO Dairy Holding Ltd.	149	138
Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder	94	87
Indregnet værdi af associerede virksomheder	510	430
Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures	20	40
Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures	530	470

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd.
Finansiell information*
(mEUR)

	2021	2020
Omsætning	-	16
Resultat efter skat	-23	16
Langfristede aktiver	729	702
Modtaget udbytte	12	0
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	36	21
Indregnet værdi	416	343

COFCO Dairy Holdings Ltd. har ingen andre væsentlige aktiver eller passiver.
*Baseret på de senest tilgængelige regnskaber

Dagsværdi baseret på den officielle børskurs	1.043	1.024
--	-------	-------

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

	2021	2020
Salg af varer	56	109
Køb af varer	68	68
Tilgodehavender fra salg*	13	30
Leverandørgæld*	-5	-7

*Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld

Anvendt kapital

3.3 ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES



Anvendt regnskabspraksis

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

Kapitalandele, i forbindelse med hvilke Arla udøver fælles bestemmende indflydelse, betragtes som joint ventures.

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

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

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

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

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

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



Usikkerheder og skøn

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

CDH og Mengniu

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

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

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

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI



STYRING AF FINANSIELLE RISICI

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

Koncernens omfattende finansielle risikostyringsstrategi og system bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem koncernens driftsaktiviteter og

de underliggende finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt af Treasury. Politikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansiell risiko, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

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

4.1.1 Likviditetsreserver



TILSTRÆKKELIGE LIKVIDITETSRESERVER

Likviditetsreserverne steg med 483 millioner EUR til 965 millioner EUR i 2021. Ser man på løbetiden for koncernens gæld og de forventede pengestrømme, betragtes likviditetsreserverne som stærke og vil fortsat være på et tilstrækkeligt niveau, uanset et forventet fald i 2022.

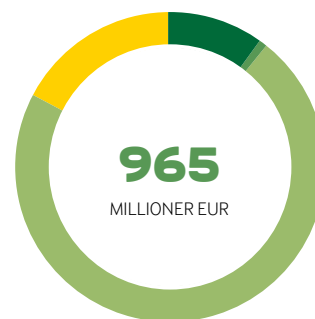
Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. På baggrund af kreditvurderingsbureauernes likviditetsmodeller vurderer Arla, at likviditetsreserverne er tilstrækkelige i de kommende 12 måneder.

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

Tabel 4.1.1.a Likviditetsreserver
(mEUR)

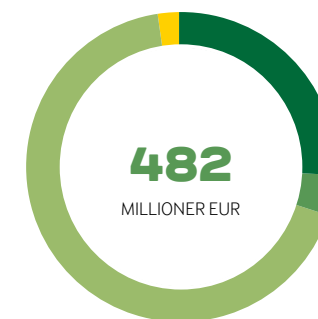
	2021	2020
Likvider	97	126
Værdipapirer (frie pengestrømme)	12	18
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	689	326
Andre uudnyttede lånefaciliteter	167	12
I alt	965	482

Likviditetsreserver, 2021



- Likvider 10%
- Værdipapirer (frie pengestrømme) 1%
- Uudnyttede bindende lånefaciliteter 72%
- Andre uudnyttede lånefaciliteter 17%

Likviditetsreserver, 2020



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

Finansiering

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

	Regnskabs- mæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Efter 2031
2021											
Udstedte obligationer	440	444	-	149	149	-	146	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.033	1.040	11	11	12	87	50	55	61	249	504
Kreditinstitutter	1.036	1.038	599	194	243	1	1	-	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	233	233	60	50	35	27	19	16	7	14	5
Øvrige kortfristede forpligtelser	15	15	15	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	65	14	11	6	5	3	3	2	7	14
Leverandørgæld og anden gæld	1.445	1.445	1.445	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	86	86	47	13	7	5	2	1	1	4	6
I alt	4.288	4.366	2.191	428	452	125	221	75	71	274	529

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

Forudsætninger

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI



Risikobegrænsning

Risiko

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

Politik

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

Gennemsnitlig løbetid

	2021	2020	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	5,8 år	5,0 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	0%	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	100%	84%	50%	-

Sådan agerer og arbejder vi

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

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

For at imødegå den kortsigtede volatilitet fra valuta-kursudsving sikres valutaeksponeringen gennem afledte finansielle instrumenter. Ved afregning af sikringsinstrumentet indregnes der et positivt eller negativt beløb i henholdsvis andre indtægter eller andre omkostninger. Et nettotab på 31 millioner EUR er indregnet i andre omkostninger mod en gevinst på 17 millioner EUR sidste år. Tab som følge af sikring er forventelige i år, hvor eksportvalutaer styrkes i årets løb og omvendt.

Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle valuta er GBP, DKK, SEK, CNY eller USD. Omsætningen faldt med 40 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter. Omkostningerne faldt ligeledes med 27 millioner EUR i forhold til sidste år. Koncernens finansielle stilling er ligeledes eksponeret for omregningseffekter i form af påvirkning af værdien af aktiver og forpligtelser i andre valutaer end EUR. Omregningseffekten på nettoaktiver er indregnet i anden totalindkomst som valutakursreguleringer. I 2021 blev en nettogevinst på 132 millioner EUR

indregnet i anden totalindkomst sammenlignet med et nettotab på 84 millioner EUR sidste år.

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

Sammenlignet med sidste år faldt den gennemsnitlige USD-kurs med 4 procent, mens GBP og SEK steg med 3 procent.

Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ofte ikke er mulig på grund af valutabestemmelser, illikvide finansielle markeder eller høje sikringsomkostninger. De vigtigste markeder er blandt andet Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Libanon og Argentina. Lande med mindre effektive valutamarkeder udgjorde 4 procent af koncernens omsætning i 2021.

4.1.2 Valutarisici



VALUTAPÅVIRKNING AF OMSÆTNING, OMKOSTNINGER OG FINANSIEL STILLING

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

Transaktionseffekter opstår i forbindelse med salg i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta. Koncernen er primært eksponeret for USD og valutaer, der er bundet til USD, samt GBP. Omsætningen faldt med 13 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af negative transaktionseffekter. En del af denne eksponering har været sikret gennem omkostninger i samme valuta. Finansielle instrumenter såsom

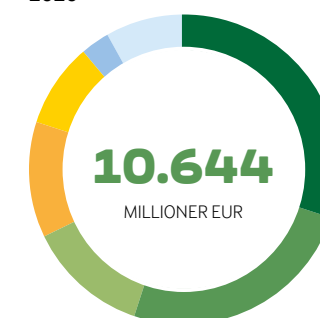
tilgodehavender fra salg, leverandørgæld og øvrige poster i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta er også eksponeret for valutarisici. Nettoeffekten ved omvurdering af disse finansielle instrumenter er indregnet i finansielle indtægter eller omkostninger. Et nettotab på 28 millioner EUR er indregnet i finansielle omkostninger mod et tab på 25 millioner EUR sidste år. Valutakurstabet vedrører primært devalueringen af den libanesiske, nigerianske og argentinske valuta og udgjorde 21 millioner EUR.

Omsætning fordelt på valuta, 2021



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

Omsætning fordelt på valuta, 2020



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

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI**Tabel 4.1.2.a Valutakurser**

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2021	2020	Ændring	2021	2020	Ændring
EUR/GBP	0,839	0,903	7,1%	0,860	0,889	3,3%
EUR/SEK	10,241	10,081	-1,6%	10,145	10,483	3,2%
EUR/DKK	7,437	7,441	0,1%	7,437	7,454	0,2%
EUR/USD	1,133	1,230	7,9%	1,182	1,140	-3,7%
EUR/SAR	4,253	4,616	7,9%	4,434	4,279	-3,6%

Tabel 4.1.2.b Valutaeksponering

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

* Inklusive AED

**Risikobegrænsning**

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

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

Risiko

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

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

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

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

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI**4.1.3 Renterisiko****BEGRÆNSEDE SIKRINGSAKTIVITETER SOM FØLGE AF LAVERE GÆLD**

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

er steget med 1,0 til 3,6. Stigningen skyldes nye rentesikringer, der delvis opvejes af en reduktion i løbetiden for de resterende sikringer.

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

	Regnskabs- mæssig værdi	Følsomhed	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultat- opgørelse	Anden totalindkomst
2021				
Finansielle aktiver	-536	1%	5	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	6	56
Finansielle forpligtelser	2.757	1%	-12	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.221		-1	55
2020				
Finansielle aktiver	-550	1%	6	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	5	42
Finansielle forpligtelser	2.730	1%	-13	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.180		-2	41

**Risikobegrænsning****Risiko**

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

Dagsværdifølsomhed

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

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabel 4.1.3 viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procent pr. 31. december 2021. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Politik

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

Varighed

	2021	2020	Politik	
			Minimum	Maksimum
	3,6	2,6	1	7

Sådan agerer og arbejder vi

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

Koncernen benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre renteprofilen for den rentebærende gæld. Ved at have en porteføljemæssig tilgang og anvende afledte finansielle instrumenter

kan koncernen selv styre og optimere renterisikoen, da renteprofilen kan ændres uden at ændre selve finansieringen. Det giver koncernen mulighed for at handle hurtigt, fleksibelt og omkostningseffektivt uden at ændre de underliggende låneaftaler.

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI**4.1.4 Råvareprisisici****VANSKELIGE SIKRINGSVILKÅR PÅ ET USTABILT MARKED**

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

Sikringsaktiviteter er koncentreret om de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel. De samlede energiråvareomkostninger, eksklusive skatter og distributionsomkostninger, udgjorde ca. 70 millioner EUR i starten af året, og med priserne pr. 31. december 2021 er de samlede energiråvareomkostninger steget til 350 millioner EUR for 2022.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i energiomkostningerne. I 2021 har sikringsaktiviteterne resulteret i en gevinst på 29 millioner EUR mod et tab på 15 millioner EUR sidste år. Gevinsten i 2021 blev dog mere end opvejet af betydeligt højere fysiske energiomkostninger. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og øvrige omkostninger.

Ved udgangen af 2021 var 25 procent af energiomkostningerne for 2022 sikret. En stigning på 25 procent i markedspriserne vil påvirke resultatet negativt med cirka 66 millioner EUR. Omvendt vil anden totalindkomst blive påvirket positivt med 14 millioner EUR.

Tabel 4.1.4 Sikrede råvarer
(mEUR)

	Følsomhed	Kontraktværdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultat-opgørelse	Anden totalindkomst
2021				
Diesel/naturgas	25%	15	-43	7
Elektricitet	25%	12	-23	7
		27	-66	14
2020				
Diesel/naturgas	25%	2	-7	6
Elektricitet	25%	-	-4	4
		2	-11	10

**Risikobegrænsning****Risiko**

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

Dagsværdifølsomhed

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

Politik

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

Sådan agerer og arbejder vi

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

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

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLE RISICI**4.1.5 Kreditrisici****BEGRÆNSEDE TAB**

Koncernen havde i 2021 fortsat yderst begrænsede tab som følge af misligholdelse hos eksempelvis kunder, leverandører og finansielle modparter.

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

Der gives nærmere oplysninger om tilgodehavender fra salg i tabel 2.1.c.

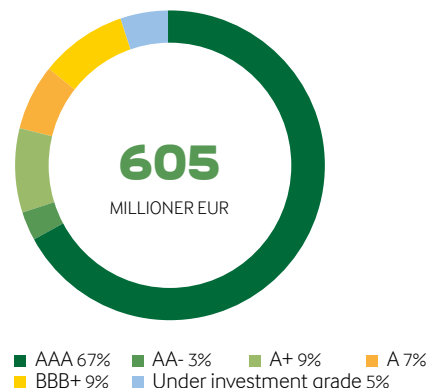
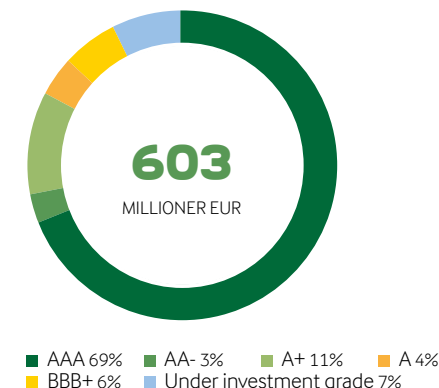
Den maksimale eksponering for kreditrisiko svarer i det væsentligste til den regnskabsmæssige værdi.

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

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

Tabel 4.1.5 Ekstern kreditvurdering af finansielle modparter (mEUR)

	Modpartsvurdering						I alt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Under investment grade	
2021							
Værdipapirer	402	-	-	-	32	-	434
Likvide beholdninger	5	17	14	7	24	30	97
Afledte finansielle instrumenter	-	1	39	33	0	1	74
I alt	407	18	53	40	56	31	605
2020							
Værdipapirer	415	-	-	-	5	-	420
Likvide beholdninger	-	10	44	5	23	44	126
Afledte finansielle instrumenter	-	9	22	16	10	0	57
I alt	415	19	66	21	38	44	603

Ekstern vurdering af finansielle modparter 2021**Ekstern vurdering af finansielle modparter, 2020****Risikobegrænsning****Risiko**

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

Politik

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

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

Sådan agerer og arbejder vi

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

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

Finansiering

4.2 FINANSIELLE POSTER



LAVERE RENTEOMKOSTNINGER MODSVARET AF HØJERE VALUTAKURSTAB

De finansielle nettoomkostninger faldt med 11 millioner EUR til 61 millioner EUR, primært som følge af lavere renteomkostninger, hvilket delvist blev opvejet af højere valutakurstab.

Nettorenteomkostningerne udgjorde 40 millioner EUR, hvilket er et fald på 14 millioner EUR sammenlignet med sidste år som følge af udløb af gamle rentesikringer og nye rentesikringer til en attraktiv rente. De gennemsnitlige

renteomkostninger, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, udgjorde 1,8 procent mod 2,3 procent sidste år. Rentedækningen steg til 23,7 i forhold til 17,0 sidste år.

Valutakurstab vedrører primært devalueringen af den libanesiske, nigerianske og argentinske valuta og udgjorde 21 millioner EUR.



Anvendt regnskabspraksis

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

Aktivering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats, der matcher koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2021. Finansielle indtægter og omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

Tabel 4.2 Finansielle indtægter og omkostninger
(mEUR)

	2021	2020
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, værdipapirer og likvider	7	2
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	7	5
Finansielle indtægter i alt	14	7
<i>Finansielle omkostninger</i>		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-45	-54
Valutakurstab, netto	-28	-25
Renter på pensionsforpligtelser	-2	-2
Renter overført til materielle aktiver	7	8
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger	-7	-6
Finansielle omkostninger i alt	-75	-79
Finansielle omkostninger, netto	-61	-72

Finansiering

4.3 NETTORENTBÆRENDE GÆLD



STØRRE NETTORENTBÆRENDE GÆLD

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, steg til 2.221 millioner EUR mod 2.180 millioner EUR sidste år.

Pensionsforpligtelser faldt med 2 millioner EUR til 245 millioner EUR. Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser, udgjorde 2.466 millioner EUR mod 2.427 millioner EUR året før. Nettoaktivet i den britiske pensionsordning var på 55 millioner EUR mod 40 millioner EUR sidste år. Dette aktiv indgik ikke i beregningen af pensionsforpligtelser, nettorentebærende gæld og gearing.

Arla havde en gearing på 2,6, hvilket er et fald på 0,1 i forhold til sidste år. Det var under det langsigtede målinterval på 2,8-3,4, hvilket afspejler vores solide finansielle stilling.

Den gennemsnitlige løbetid for rentebærende lån steg med 0,8 år til 5,8 år. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af nye faciliteter og opvejes af en reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld og størrelsen af den nettorentebærende gæld.

Soliditeten steg til 37 procent sammenlignet med 35 procent sidste år.

Finansiering

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

En diversificeret finansieringsstrategi omfatter spredning på markeder, valutaer, instrumenter, banker, långivere og løbetider for at sikre bred adgang til

finansiering og undgå, at koncernen er afhængig af en enkelt finansieringspartner eller et enkelt marked. Alle finansieringsmuligheder sammenlignes med 3-måneders EURIBOR, og der anvendes afledte finansielle instrumenter, som modsvarer valutaen for vores finansieringsbehov. Renteprofilen styres ved hjælp af renteswaps, der er uafhængige af det enkelte lån.

Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimumsegenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2021.

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

I 2021 havde koncernen et begrænset behov for ny finansiering. De vigtigste finansieringsaktiviteter i årets løb var som følger:

- En 5-årig ESG-tilknyttet revolverende kreditfacilitet på 400 millioner EUR hos flere banker
- En 5-årig obligationsudstedelse på 1.500 millioner SEK
- En 7-årig kreditfacilitet på 100 millioner EUR hos European Investment Bank
- Arla har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Programmet var uudnyttet ved årets udgang som følge af en stærk likviditetsposition. Det gennemsnitlige træk i 2021 var på 122 millioner EUR.
- Arla indgik i løbet af året en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin beholdning af noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.

Nettorentebærende gæld
(mEUR)



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

Gearing
2,6
2020: 2,7

Tabel 4.3.a Nettorentebærende gæld
(mEUR)

	2021	2020
Langfristede lån	2.113	1.964
Kortfristede lån	644	766
Værdipapirer og likvider	-531	-546
Øvrige rentebærende aktiver	-5	-4
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.221	2.180
Pensionsforpligtelser	245	247
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.466	2.427



Finansiering

4.3 NETTORENTBÆRENDE GÆLD**Tabel 4.3.b Lån**
(mEUR)

	2021	2020
<i>Langfristede lån</i>		
Udstedte obligationer	440	299
Realkreditinstitutter	1.021	1.033
Banklån	478	455
Leasingforpligtelser	174	177
Langfristede lån i alt	2.113	1.964
<i>Kortfristede lån</i>		
Udstedte obligationer	-	100
Commercial papers	102	-
Realkreditinstitutter	11	9
Banklån	456	531
Leasingforpligtelser	59	56
Øvrige kortfristede forpligtelser	16	70
Kortfristede lån i alt	644	766
Rentebærende lån i alt	2.757	2.730

Tabel 4.3.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld
(mEUR)

	Pengestrøms- opgørelse		Ændringer i ikke-likvide beholdninger				
	1. januar	Indgår i finansierings- aktiviteter	Tilgange	Omklassi- ficeringer	Valutakurs- bevægelser	Ændringer i dagsværdi	31. december
2021							
Pensionsforpligtelser	247	-14	-	-	-4	16	245
Langfristede lån	1.964	-	46	62	24	17	2.113
Kortfristede lån	766	-48	-	-62	-12	-	644
Nettorentebærende gæld i alt	2.977	-62	46	-	8	33	3.002
Pensionsaktiver i Storbritannien	-	-17	-	16	4	-1	-
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-424	-12	-	-	-3	-	-439
Likvider	-126	32	-	-	-3	-	-97
Nettorentebærende gæld	2.427	-59	46	16	6	32	2.466

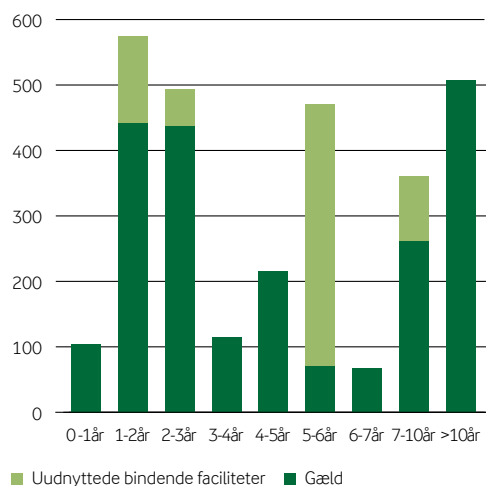
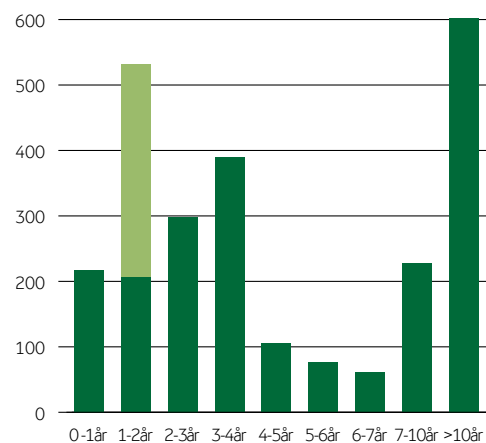
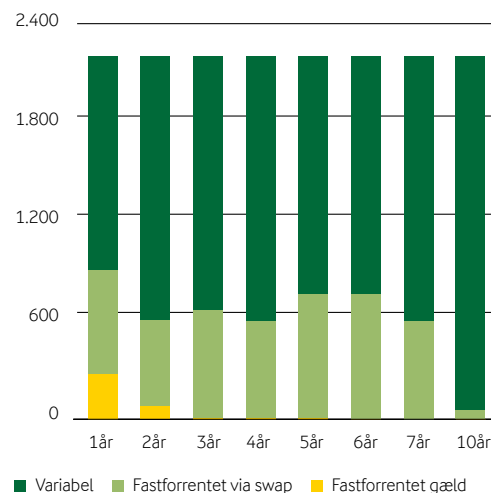
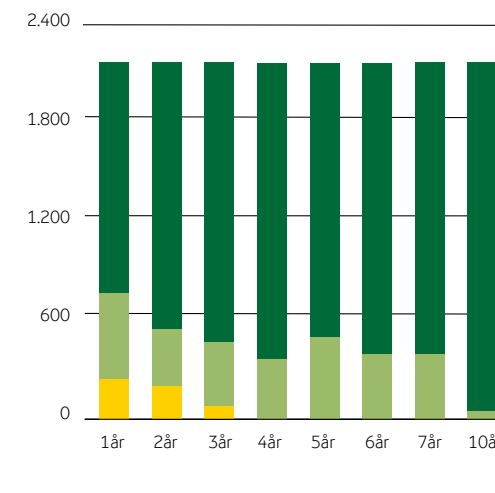
Lang- og kortfristede lånebetalinger på -48 millioner EUR (henholdsvis 0 millioner EUR og -48 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån (172 millioner EUR), andre ændringer i lån (-147 millioner EUR) og leasingydelse (-73 millioner EUR).

2020

Pensionsforpligtelser	249	-10	-		7	1	247
Langfristede lån	1.951	-	70	-84	5	22	1.964
Kortfristede lån	789	-90	-	84	-17	-	766
Nettorentebærende gæld i alt	2.989	-100	70	-	-5	23	2.977
Pensionsaktiver i Storbritannien	-	-26	-	25	2	-1	-
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-440	17	-	-	-2	1	-424
Likvider	-187	50	-	-	11	-	-126
Nettorentebærende gæld	2.362	-59	70	25	6	23	2.427

Lang- og kortfristede lånebetalinger på 90 millioner EUR (henholdsvis 0 millioner EUR og 90 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån på 149 millioner EUR, andre ændringer i lån på -173 millioner EUR og leasingydelse på -66 millioner EUR.

Finansiering

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2021**
(mEUR)**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2020**
(mEUR)**Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2021** (mEUR)**Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2020** (mEUR)**Tabel 4.3.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser og effekten af sikring, forfald**
(mEUR)

2021	I alt	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
Øvrige	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
I alt	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

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

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

Beskrevet før og efter effekten af afledte finansielle instrumenter

	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
2021			
DKK	873	-	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Øvrige	141	-	141
I alt	2.221	-	2.221
2020			
DKK	794	-	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Øvrige	123	-	123
I alt	2.180	-	2.180



Finansiering

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

	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
2021					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
Commercial papers	Fast	0,16%	0-1 år	102	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	1,14%	1-2 år	74	Pengestrømsopgørelse
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,51%	1-2 år	73	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,58%	2-3 år	73	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Variabel	0,91%	2-3 år	74	Pengestrømsopgørelse
1.500 mSEK med forfald 17.7.2026	Variabel	0,60%	4-5 år	146	Pengestrømsopgørelse
Udstedte obligationer i alt		0,89%		542	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,25%	1-2 år	97	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,26%	0-1 år	935	Pengestrømsopgørelse
Realkreditinstitutter i alt		0,26%		1.032	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,02%	0-1 år	390	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,61%	0-1 år	544	Pengestrømsopgørelse
Banklån i alt		0,36%		934	
<i>Øvrige lån:</i>					
Leasingforpligtelser	Fast	3,18%	0-20 år	233	Pengestrømsopgørelse
Øvrige lån	Variabel	3,41%	0-1 år	16	Pengestrømsopgørelse
Øvrige lån i alt		3,19%		249	

2020

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

Finansiering

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD**Anvendt regnskabspraksis****Finansielle instrumenter**

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

Finansielle aktiver og forpligtelser modregnes, og nettobeløbet vises i balancen, når, og kun når, koncernen har en juridisk modregningsret og har til hensigt enten at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og den finansielle forpligtelse samtidig.

Finansielle aktiver

Finansielle aktiver klassificeres ved første indregning og måles efterfølgende til enten amortiseret kostpris, dagsværdi via anden totalindkomst eller dagsværdi via resultatopgørelsen.

Klassifikationen af finansielle aktiver ved første indregning afhænger af det finansielle aktivs kontraktlige pengestrømsegenskaber, og hvordan disse styres.

Finansielle aktiver, hvor koncernen har til hensigt at inddrive de kontraktlige pengestrømme, klassificeres og måles til amortiseret kostpris.

Finansielle aktiver, der indgår i likviditetsstyringen, klassificeres og måles til dagsværdi via anden totalindkomst. Alle øvrige finansielle aktiver klassificeres og måles til dagsværdi via resultatopgørelsen.

Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris

Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris omfatter kontanter og indskud i banker til fri disposition samt børsnoterede gældsinstrumenter med en oprindelig løbetid på højst tre måneder, som indebærer en ubetydelig risiko for værdiændring, og som frit kan omdannes til likvider.

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst

Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via anden totalindkomst, omfatter realkreditobligationer, som delvist svarer til stiftede realkreditlån.

Finansielle aktiver måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de finansielle aktiver til dagsværdi med reguleringer i anden totalindkomst og akkumuleres i dagsværdireserven under egenkapital.

Renteindtægter, nedskrivninger og valutakursreguleringer af gældsinstrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger. I forbindelse med salg af finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst omklassificeres akkumulerede gevinster eller tab, som tidligere blev indregnet i dagsværdireserven, til finansielle indtægter og omkostninger.

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen

Værdipapirer klassificeret til dagsværdi via resultatopgørelsen består primært af noterede værdipapirer, der løbende overvåges, måles og rapporteres i henhold til koncernens finanspolitik. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Forpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter samt udstedte obligationer måles på handelsdagen ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelser til amortiseret kostpris, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over lånets forventede løbetid.

I forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris. Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris. Yderligere oplysninger om pensionsforpligtelser findes i note 4.7.

Finansiering

4.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici vedrørende forventede fremtidige nettoindtægter og -omkostninger. Renteswaps anvendes til sikring af risici vedrørende bevægelser i forventede fremtidige rentebetalinger, og råvareswaps anvendes til energisikring.

Dagsværdi af sikringsinstrumenter, der ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring (økonomisk sikring)

Koncernen anvender valutaoptioner til sikring af forventede salg og køb. Nogle af disse optioner opfylder ikke kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

Valutaswaps anvendes som en del af den daglige likviditetsstyring. Formålet med valutaswaps er at matche timingen af indgående og udgående pengestrømme i fremmed valuta.

Tabel 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner
(mEUR)

	Regnskabs- mæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning i resultatopgørelsen				Efter 2025
			2022	2023	2024	2025	
2021							
Valutakontrakter	-17	-17	-17	-	-	-	-
Rentekontrakter	-24	-24	-8	-6	-	1	-11
Råvarekontrakter	27	27	26	1	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	-14	-14	1	-5	-	1	-11

	Regnskabs- mæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning i resultatopgørelsen				Efter 2024
			2021	2022	2023	2024	
2020							
Valutakontrakter	11	11	11	-	-	-	-
Rentekontrakter	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Råvarekontrakter	2	2	1	1	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter
(mEUR)

	2021	2020
Årets udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	12	38
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	3	-5
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	24	8
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb	39	41

**Anvendt regnskabspraksis**

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår som særskilte poster i balancen.

Sikring af dagsværdi

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse, for så vidt angår den del, der er sikret.

Sikring af pengestrømme

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som sikring af fremtidige pengestrømme og effektivt sikrer ændringer i fremtidige

pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst som en reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. Reserven for sikringsinstrumenter under egenkapitalen præsenteres efter skat. De akkumulerede gevinster eller tab fra sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, omklassificeres og indregnes i samme regnskabspost som basisreguleringen af den sikrede post. Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen, eller det ikke længere er sandsynligt, at de vil blive realiseret. For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for klassifikation som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien, efterhånden som de opstår, i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.



Finansiering

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER**Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter**
(mEUR)

	2021	2020
Afledte finansielle instrumenter	22	38
Aktier	9	9
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	31	47
Værdipapirer	434	420
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst	434	420
Valutainstrumenter	2	14
Renteinstrumenter	22	1
Råvareinstrumenter	28	4
Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	52	19
Tilgodehavender fra salg	1.007	811
Øvrige tilgodehavender	285	424
Likvider	97	-
Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris	1.389	1.235
Afledte finansielle instrumenter	44	19
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	44	19
Valutainstrumenter	19	3
Renteinstrumenter	22	42
Råvareinstrumenter	1	2
Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	42	47
Langfristede lån*	2.113	1.964
Kortfristede lån*	644	766
Leverandørgæld og anden gæld	1.445	1.212
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	4.202	3.942

*Inklusive leasingforpligtelser

Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi
(mEUR)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
2021				
Obligationer	434	-	-	434
Aktier	9	-	-	9
Afledte finansielle instrumenter	-	74	-	74
Finansielle aktiver i alt	443	74	-	517
Udstedte obligationer	-	440	-	440
Realkreditinstitutter	1.032	-	-	1.032
Afledte finansielle instrumenter	-	86	-	86
Finansielle forpligtelser i alt	1.032	526	-	1.558
2020				
Obligationer	420	-	-	420
Aktier	9	-	-	9
Afledte finansielle instrumenter	-	57	-	57
Finansielle aktiver i alt	429	57	-	486
Udstedte obligationer	-	399	-	399
Realkreditinstitutter	1.042	-	-	1.042
Afledte finansielle instrumenter	-	66	-	66
Finansielle forpligtelser i alt	1.042	465	-	1.507

Finansiering

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER**Risikobegrænsning**

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter:

Obligationer og aktier

Dagsværdien fastsættes på baggrund af noterede priser på et aktivt marked.

Afledte finansielle instrumenter eksklusive optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbagediskontering af pengestrømme og på grundlag af observerbare markedsdata. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Optioner

Dagsværdien beregnes ud fra optionsmodeller og observerbare markedsdata, blandt andet volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt ved hjælp af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.

Niveau 2: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markedsdata.

Niveau 3: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

Finansiering

4.6 SALGS- OG TILBAGEKØBSAFTALER**ATTRAKTIV FINANSIERINGSORDNING**

Koncernen har investeret i børsnoterede danske realkreditobligationer, der ligger til grund for selskabets realkreditlån. Ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for realkreditobligationerne kan koncernen opnå en lavere rente sammenlignet med den gældende markedsrente på realkreditlån. Realkreditobligationerne måles til dagsværdi via anden totalindkomst.

Modtagelse af provenuet fra disse obligationer resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån.

Ud over realkreditobligationer har koncernen andre værdipapirer med en regnskabsmæssig værdi på 5 millioner EUR.

Tabel 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
(mEUR)

	Regnskabs- mæssig værdi	Beregnings- mæssig hovedstol	Dagsværdi
2021			
Realkreditobligationer	398	394	398
Tilbagekøbsforpligtelser	-385	-387	-385
Nettoposition	13	7	13
2020			
Realkreditobligationer	409	405	409
Tilbagekøbsforpligtelser	-398	-397	-398
Nettoposition	11	8	11

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE**NETTOPENSIONSFORPLIGTELSE FALDT MED 31 MILLIONER EUR I FORHOLD TIL SIDSTE ÅR**

Koncernens pensionsaktiver og -forpligtelser består primært af ydelsesbaserede pensionsordninger i Sverige og Storbritannien.

Koncernen har også bidragsbaserede pensionsordninger for sine medarbejdere. Disse pensionsordninger medfører ikke de samme investerings-, rente-, inflations- eller levetidsrisici for koncernen som de ydelsesbaserede pensionsordninger. De ydelser, som medarbejderne modtager, afhænger af de indbetalte bidrag, investeringsafkastet og den form for ydelse, der vælges ved pensionering.

Pensionsordninger i Sverige

Den indregnede nettopensionsforpligtelse i Sverige var på 225 millioner EUR pr. 31. december 2021, hvilket er en stigning på 4 millioner EUR i forhold til året før.

I den ydelsesbaserede pensionsordning er der på nuværende tidspunkt ikke behov for yderligere kontantbidrag fra koncernen. Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og deres investeringer.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelings-element mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettopensionsaktiv for Storbritannien var på 69 millioner EUR pr. 31. december 2021, hvilket er en stigning på 29 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Stigningen kan primært henføres til Arlas bidrag til pensionsordningen på 17 millioner EUR i årets løb og aktuariemæssige gevinster på 54 millioner EUR, der blev opvejet af en reduktion i dagsværdien af ordningens aktiver på 46 millioner EUR.

Den ydelsesbaserede pensionsordning i Storbritannien er en ydelsesbaseret slutlønordning. Ordningen er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Ordningen er en registreret pensionsordning, og aktiverne opbevares i juridisk adskilte fonde, der administreres af forvaltere. Ifølge loven er ordningens

forvaltere ved forvaltningen af ordningen forpligtet til at handle i deltagernes bedste interesse i overensstemmelse med fondens formål og er ansvarlig for at fastlægge ordningens investerings-, finansierings- og forvaltnings-politikker. En repræsentant fra koncernen deltager i forvalternes møder for at præsentere koncernens syn på investeringsstrategien, men forvalterne har det sidste ord.

I rapporteringsperioden etablerede ordningens forvaltere en buy-in-politik hos Aviva Life & Pensions UK Limited, der forsikrer 25% af pensionsforpligtelserne. I henhold til politikken foretages der indbetalinger til ordningen, som svarer nøjagtigt til de ydelser, der udbetales til de forsikrede medlemmer. Dette eliminerer alle investerings-, rente-, inflations- og levetidsrisici for medlemmerne. Værdien af livrentepolitikken bestemmes ved hjælp af de forudsætninger, der anvendes i forbindelse med værdiansættelse af forpligtelserne, og svarer til de forsikrede pensionsmedlemmers regnskabsmæssige forpligtelser.

Arbejdsgiverbidrag fastsættes efter rådgivning fra uafhængige aktuarer på baggrund af treårige værdiansættelsesforhandlinger mellem ordningen og Arla og godkendes til sidst af den britiske pensionsmyndighed HRM Pensions Regulator. Den næste værdiansættelse finder sted den 31. december 2023. Den seneste fuldstændige aktuariemæssige værdiansættelse af ordningen fandt sted den 31. december 2019. Værdiansættelsen viste, at ordningen på det aftalte finansieringsgrundlag havde et underskud på 22 millioner GBP. For at dække underskuddet indvilgede koncernen i at betale årlige bidrag på 13 millioner GBP frem til marts 2021. Den næste værdiansættelse finder sted den 31. december 2022.

Resultaterne af den aktuariemæssige værdiansættelse for 2019 er blevet anvendt og opdateret til IAS 19 "Personaleydelse" af en kvalificeret uafhængig aktuar. Som følge af ordningen er koncernen eksponeret for inflations-, rente- og markedsinvesteringsrisici samt levetidsrisici.

Alle andre medarbejdere er omfattet af bidragsbaserede pensionsordninger. Indbetalinger foretages både af Arla og medarbejderen med en procentsats, der fastsættes af Arla.

Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen
(mEUR)

	Sverige	Storbritannien	Øvrige	I alt
2021				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	235	1.473	44	1.752
Dagsværdi af pensionsaktiver	-13	-1.542	-26	-1.581
Tab på finansierede pensionsordninger	222	-69	18	171
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	2	5
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	225	-69	20	176

Specifikation af samlede forpligtelser:

Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	235	1.473	44	1.752
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	2	5
Forpligtelser i alt	238	1.473	46	1.757

Angivet som:

Pensionsaktiver	-	-69	-	-69
Pensionsforpligtelser	225	-	20	245
Nettopensionsforpligtelser	225	-69	20	176

2020

Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	231	1.456	49	1.736
Dagsværdi af pensionsaktiver	-13	-1.496	-29	-1.538
Tab på finansierede pensionsordninger	218	-40	20	198
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	6	9
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	221	-40	26	207

Specifikation af samlede forpligtelser:

Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	231	1.456	49	1.736
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	6	9
Forpligtelser i alt	234	1.456	55	1.745

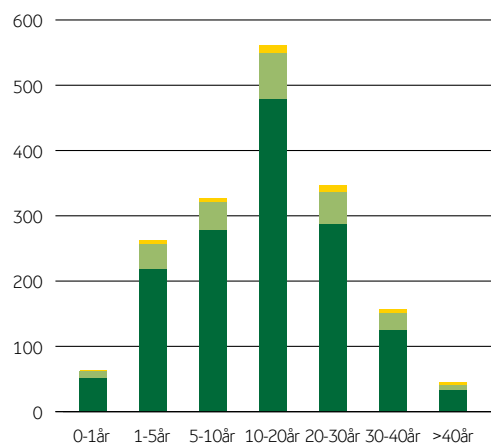
Angivet som:

Pensionsaktiver	-	-40	-	-40
Pensionsforpligtelser	221	-	26	247
Nettopensionsforpligtelser	221	-40	26	207

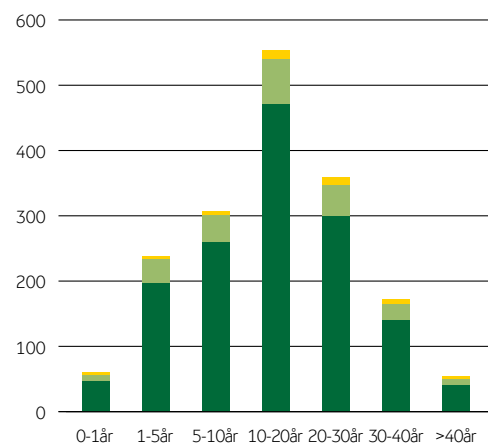
Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE**Tabel 4.7.b** Udvikling i pensionsforpligtelser (mEUR)

	2021	2020
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.745	1.708
Aktuelle serviceomkostninger	5	4
Renteomkostninger	23	30
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-44	153
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-	-17
Udbetalte ydelser	-74	-63
Valutakursregulering	102	-70
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	1.757	1.745

Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2021 (mEUR)

■ Storbritannien ■ Sverige ■ Øvrige

Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2020 (mEUR)**Tabel 4.7.c** Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver (mEUR)

	2021	2020
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.538	1.475
Renteindtægter	21	28
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	-47	141
Bidrag til pensionsordninger	17	26
Udbetalte ydelser	60	-53
Valutakursreguleringer	112	-79
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	1.581	1.538
<i>Faktisk afkast på pensionsaktiver:</i>		
Beregnete renteindtægter	21	28
Afkast eksklusive beregnede renter	-47	141
Faktisk afkast	-26	169

Koncernen forventer at bidrage med 13 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2022 og med 48 millioner EUR i 2023-2026.

Tabel 4.7.d Specifikation af pensionsaktiver (mEUR)

	2021	%	2020	%
Portefølje til sikring af forpligtelser	289	18	485	32
Livrentepolitikker	321	20	-	-
Gældsinstrumenter	440	28	434	28
Obligationer	168	11	208	14
Egenkapitalinstrumenter	52	3	116	8
Ejendomme	134	8	126	8
Infrastruktur	74	5	69	4
Øvrige aktiver	103	7	100	7
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	1.581	100	1.538	100

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE**Investering af pensionsaktiver**

Pensionsaktiver genererer afkast, der bruges til at dække ordningernes forpligtelser. Det er ikke nødvendigvis meningen, at de skal realiseres på kort sigt. Forvalterne investerer i forskellige kategorier af aktiver, der fordeles mellem de enkelte kategorier i henhold til ordningens investeringsprincipper.

I øjeblikket er ordningernes investeringsstrategi at opretholde en balance mellem vækstaktiver (aktier, ejendomme og infrastruktur), indtægtsaktiver (bestående af kreditinvesteringer og selskabsobligationer) og matchende aktiver (bestående af en portefølje til sikring af forpligtelser og en buy-in-livrentepolitik, hvor hovedvægten ligger på matchende aktiver. Der er ingen direkte investeringer i koncernen.

Investeringsmålet er dels at minimere udsving i ordningens finansieringsniveau som følge af ændringer i forpligtelsernes værdi. Dette opnås primært ved

hjælp af en Liability Driven Investment-portefølje (LDI), hvis primære formål er at tilpasse bevægelserne i aktivernes værdi til bevægelser i forpligtelserne som følge af ændringer i markedsvilkårene. Ordningen benytter sikring, der dækker de fleste rente- og inflationsbevægelser målt i forhold til forvalternes forudsætninger, der anvender en diskonteringsfaktor baseret på afkast af statsobligationer.

En LDI-portefølje indebærer primært brug af statsobligationer. Afledte finansielle instrumenter som for eksempel rente- og inflationsswaps anvendes også. Der er ingen livrenter eller levetidsswaps i LDI-porteføljer. Værdien af LDI-aktiverne fastsættes på baggrund af den seneste markedsbudkurs på de underliggende investeringer, som handles dagligt på likvide markeder.

Tabel 4.7.e Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger

	2021 %	2020 %
<i>Forudsætninger om diskonteringsfaktor</i>		
Diskonteringsfaktor, Sverige	1,7	1,3
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	1,9	1,4
<i>Forudsætninger om inflation</i>		
Inflation (CPI), Sverige	2,1	1,5
Inflation (CPI), Storbritannien	2,7	2,1
<i>Forudsætninger om dødelighed</i>		
Forventet levetid i en alder af 65 år for en:		
Mand i Storbritannien	21,0	20,9
Kvinde i Storbritannien	23,0	23,0
Mand i Sverige	22,0	22,0
Kvinde i Sverige	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Pensionsforpligtelsernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger (mEUR)

	2021	2021	2020	2020
Effekt på pensionsforpligtelser 31. december	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-26	26	-28	28
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	2	-2	3	-3
Levetid +/- 1 år	82	-82	84	-84
Inflation +/- 10 basispoint	16	-16	17	-17

Finansiering

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

Tabel 4.7.g Indregnet i resultatopgørelsen
(mEUR)

	2021	2020
Aktuelle serviceomkostninger	5	4
Administrationsomkostninger	-	-
Indregnet som personaleomkostninger	5	4
Renteomkostninger ved pensionsforpligtelser	23	30
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-21	-28
Indregnet som finansielle omkostninger	2	2
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	7	6

Tabel 4.7.h Indregnet i anden totalindkomst
(mEUR)

	2021	2020
<i>Omvurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger</i>		
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	44	-153
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-	17
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	-47	141
Samlet beløb indregnet i anden totalindkomst	-3	5

**Anvendt regnskabspraksis***Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser*

Koncernen har indgået pensionsaftaler med et væsentligt antal nuværende og tidligere medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels ydelsesbaserede pensionsordninger, dels bidragsbaserede pensionsordninger.

Bidragsbaserede pensionsordninger

I de bidragsbaserede pensionsordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensions-selskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at foretage andre end disse faste betalinger, og risiciene og fordelene vedrørende værdien af pensionsordningen ligger derfor hos den enkelte deltager i pensionsordningen og ikke koncernen. Beløb, som betales i bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger, udgiftsføres i resultatopgørelsen.

Ydelsesbaserede pensionsordninger

Ydelsesbaserede pensionsordninger er kendetegnet ved, at koncernen er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet og fremefter, afhængigt af eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn. Koncernen er underlagt de risici og fordele, der er forbundet med uvisheden om, hvorvidt det afkast, som skabes af aktiverne, er tilstrækkeligt til at opfylde pensionsforpligtelsen, som påvirkes af forudsætninger om dødelighed og inflation.

Koncernens nettoforpligtelse er det beløb, der anføres i balancen som en pensionsforpligtelse.

**Usikkerheder og skøn**

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. En lille

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning. Nettoforpligtelsen er beløbet for fremtidige pensionsydelse, som medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (det vil sige pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen), diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af dagsværdien af aktiver, som besiddes eksternt i en pensionsfond.

Koncernen anvender kvalificerede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af projected unit credit-metoden.

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af genmålinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og afkastet af pensionsaktiver (eksklusive renter). Genmålinger indregnes i anden totalindkomst.

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelser. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen. Nettoforpligtelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.

forskel i de faktiske aktuarmæssige variabler i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have stor indvirkning på nettopositionen.

Øvrige områder

5.1 SKAT**AKTUEL OG UDSKUDT SKAT****Skat i resultatopgørelsen**

Skatteomkostningerne steg til 61 millioner EUR sammenlignet med 34 millioner EUR sidste år, primært som følge af en stigning i udskudte skatteomkostninger.

Aktuel skat

Omkostninger vedrørende aktuel skat steg til 44 millioner EUR sammenlignet med 35 millioner EUR sidste år, primært som følge af reguleringer af aktuel skat for tidligere år, delvist opvejet af udskudte skattebevægelser fra tidligere år.

Udskudt skat

Udskudte nettoskatteforpligtelser udgjorde 43 millioner EUR, hvilket er en stigning på 8 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Af nettobevægelserne påvirkede 17 millioner EUR resultatopgørelsen, mens kompenserende bevægelser på 9 millioner EUR påvirkede balancen. Effekten af ændringer i skattesatser og -lovgivning skyldes primært en ændring i den britiske selskabsskattesats, der blev annonceret og vedtaget i 2021.

Udskudte nettoskatteforpligtelser bestod af udskudte bruttoskatteforpligtelser på 64 millioner EUR relateret til midlertidige forskelle i immaterielle aktiver, pensionsforpligtelser samt øvrige poster. Disse modsvares af udskudte skatteaktiver på 21 millioner EUR vedrørende materielle aktiver og fremførte skattemæssige underskud.

Tabel 5.1.a Skat indregnet i resultatopgørelsen
(mEUR)

	2021	2020
Aktuel skat		
Aktuel skat af årets resultat vedrørende:		
Kooperationsskat	10	9
Selskabsskat	28	26
Regulering af aktuel skat vedrørende tidligere år	6	-
Aktuelle skatteomkostninger i alt	44	35
Udskudt skat		
Årets ændring i udskudt skat	10	-
Regulering af udskudt skat vedrørende tidligere år	-4	-2
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	11	1
Udskudte skatteindtægter/-omkostninger i alt	17	-1
Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt	61	34

Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skattesats

(mEUR)

	2021		2020	
	%	mEUR	%	mEUR
Resultat før skat				386
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0	89	22,0	85
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-2,0	-8	-1,8	-7
Effekt af virksomheder, som er underlagt kooperationsskat	-4,9	-20	-8,8	-34
Skattefrie indtægter med fradrag af ikke-fradragsberettigede omkostninger	-1,5	-6	-0,5	-2
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	2,7	11	0,2	1
Regulering for skatteomkostning vedrørende tidligere år	0,5	2	-0,5	-2
Øvrige reguleringer	-1,8	-7	-1,8	-7
I alt	15,0	61	8,8	34

Tabel 5.1.c Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

(mEUR)

	2021	2020
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-35	-38
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-6	2
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	9	4
Effekt af ændring i skattesats	-11	-1
Valutakursreguleringer	-	-2
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	-43	-35
Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto		
Immaterielle aktiver	-7	-9
Materielle aktiver	29	22
Hensatte forpligtelser, pensionsforpligtelser og andre aktiver	-33	-21
Fremførte skattemæssige underskud	7	9
Øvrige	-39	-36
Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto	-43	-35
Indregnet i balancen som:		
Udskudte skatteaktiver	21	29
Udskudte skatteforpligtelser	-64	-64
I alt	-43	-35

Øvrige områder

5.1 SKAT

Koncernen indregner udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførte skattemæssige underskud, i de tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at skatteaktivet i den nærmeste fremtid kan udnyttes ved modregning i skattepligtig indkomst. Vurderingen foretages årligt og bygger på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.

**Anvendt regnskabspraksis****Skat i resultatopgørelsen**

Skat i resultatopgørelsen består af den aktuelle skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomhedssammenslutning eller poster (indtægter eller omkostninger), der indregnes direkte i anden totalindkomst.

Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af skattelovgivning, der gælder for koncernenheder, som er underlagt kooperations- eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på andelsselskabets kapital, mens selskabsbeskatning baseres på selskabets nettoresultat. Aktuelle skatteforpligtelser omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige overskud eller underskud, reguleringer af skyldig eller tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat.

Udskudt skat

Udskudt skat beregnes efter den balanceorienterede gældsmetode af alle midlertidige forskelle mellem den skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser og deres regnskabsmæssige værdi i koncernregnskabet. Udskudt skat indregnes dog ikke for midlertidige forskelle, som opstår ved første indregning af goodwill eller på overtagelsestidspunktet for et aktiv eller en forpligtelse uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem, der opstår i forbindelse med M&A-aktiviteter.

Udskudt skat opgøres på grundlag af skattesatser (og -lovgivning), der er vedtaget eller i det væsentlige vedtaget ved udgangen af rapporteringsperioden, og som forventes at gælde, når det tilhørende udskudte skatteaktiv realiseres, eller den udskudte skatteforpligtelse afvikles. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på i alt 7 millioner EUR. Midlertidige forskelle, for hvilke der ikke er indregnet udskudte skatteaktiver, udgjorde 32 millioner EUR, hvilket er på samme niveau som sidste år. Ikke-indregnede udskudte skatteaktiver vedrører fremførte skattemæssige underskud.

skattesatsen indregnes i resultatopgørelsen bortset fra poster, der indregnes i anden totalindkomst.

Udskudte skatteaktiver, herunder den skattemæssige værdi af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under øvrige langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skatten af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudt skyldig skat i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed eller -jurisdiktion.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når der er en lovfæstet ret til at modregne aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser, og den udskudte skat vedrører samme skattemyndighed. Aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når enheden har en lovfæstet ret til modregning og har til hensigt enten at foretage afvikling på nettbasis eller at realisere aktivet og samtidig afvikle forpligtelsen.

**Usikkerheder og skøn****Udskudt skat**

Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales af poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovændringer i selskabsbeskatningen eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af det udskudte skatteaktiv afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet.

5.2 HENSATTE FORPLIGTELSE**HENSATTE FORPLIGTELSE**

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 42 millioner EUR i 2021 sammenlignet med 46 millioner EUR sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men ikke afsluttet.

**Usikkerheder og skøn**

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

Tabel 5.2 Hensatte forpligtelser (mEUR)	Forsikringsmæssige hensættelser	Hensættelser til omstrukturering	Øvrige hensættelser	I alt 2021	I alt 2020
2021					
Hensatte forpligtelser 1. januar	20	10	16	46	32
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	1	-	9	10	19
Anvendt i løbet af året	-7	-7	-	-14	-5
Hensatte forpligtelser 31. december	14	3	25	42	46
Langfristede hensatte forpligtelser	4	-	20	24	21
Kortfristede hensatte forpligtelser	10	3	5	18	25
Hensatte forpligtelser 31. december	14	3	25	42	46

5.3 HONORARER TIL REVISORER VALGT AF REPRÆSENTANTSKABET**HONORARER TIL EY**

Honorarer til revisorer vedrører EY.

Tabel 5.3 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet (mEUR)	2021	2020
Lovpligtig revision	1,6	1,5
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,3	0,2
Skattemæssig assistance	0,4	0,6
Andre ydelser	0,5	0,4
Honorarer til revisorer i alt	2,8	2,7

Øvrige områder

5.4 VEDERLAG TIL LEDELSEN OG TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER



VEDERLAG TIL LEDELSEN

Vederlaget til de 18 registrerede bestyrelsesmedlemmer vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2019. Principper for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på side 47. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods a.m.b.a. på samme vilkår som andre ejere. På samme måde udstedes individuelle kapitalinstrumenter til medlemmer af bestyrelsen på samme vilkår som til andre andelshavere.

Direktionen består af administrerende direktør Peder Tuborgh og Chief Commercial Officer for Europa Peter Giørtz-Carlsen. Principper for aflønning af direktionen er beskrevet på side 47.

Tabel 5.4.a Aflønning af ledelsen
(mEUR)

	2021	2020
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag	1,3	1,3
I alt	1,3	1,3
Direktion		
Fast vederlag	2,4	2,4
Pension	0,3	0,3
Kortfristede variable incitamenter	0,8	1,4
Langfristede variable incitamenter	2,9	4,7
I alt	6,4	8,8

Ovenstående tabel omfatter beløb vedrørende den pågældende regnskabsperiode. Beløbet er baseret på rapporterede nøgletal samt skøn over resultaterne sammenlignet med konkurrenterne, og derfor kan den endelige fremtidige udbetaling variere.

Tabel 5.4.b Transaktioner med bestyrelsen
(mEUR)

	2021	2020
Køb af rå mælk	27,4	26,5
Efterbetaling vedrørende tidligere år	1,4	0,8
I alt	28,8	27,3
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	2,6	1,5
Individuelle kapitalinstrumenter	2,9	2,6
I alt	5,5	4,1

Oplysninger om transaktioner med associerede virksomheder og joint ventures findes i note 3.3.

5.5 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALAKTIVER OG -FORPLIGTELSE



KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

Arlas kontraktlige forpligtelser udgjorde 370 millioner EUR mod 364 millioner EUR sidste år. Udviklingen skyldtes øgede kautions- og garantiforpligtelser og færre forpligtelser vedrørende købsaftaler om materielle aktiver.

De kontraktlige forpligtelser bestod af kautions- og garantiforpligtelser, IT-licenser, kortsigtede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi samt forpligtelser vedrørende købsaftaler om materielle aktiver.

Koncernen har stillet sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovning med en nominel værdi på 1.040 millioner EUR mod 1.061 millioner EUR sidste år.

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen vurderer, at resultatet af disse retssager ikke vil have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

5.6 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der har ikke været nogen begivenheder med væsentlig effekt på årsregnskabet efter balancedagen.

Øvrige områder

5.7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**Grundlag for aflæggelse**

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven for store virksomheder i regnskabsklasse C. Arla er ikke en virksomhed af offentlig interesse i EU, da koncernen ikke har gældsinstrumenter, der handles på et reguleret EU-marked. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 9. februar 2022 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 23. februar 2022.

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK. Moderselskabets og koncernens præsentrationsvaluta er EUR.

Årsregnskabet præsenteres i millioner EUR med afrundinger.

Koncernregnskab

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver og forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post. Der foretages eliminering for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmende indflydelse i henhold til kontrakt, betragtes som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent, af stemmerettighederne i en virksomhed.

Urealiserede gevinster fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder, det vil sige fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen, elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis. Der er foretaget omklassificeringer i forhold til tidligere. Disse påvirker dog ikke årets resultat eller egenkapitalen.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som for eksempel materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR efter valutakursen ultimo året. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis frasalg af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholds-mæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende frasalget. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis frasalg af datterselskabet.

Indførelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Koncernen har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU i 2021.

Fremtidig implementering

IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla vil anvende de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske. Der forventes ingen væsentlig påvirkning som følge heraf.



Øvrige områder

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel		Land	Koncernens ejerandel
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.	Korea	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.	Mexico	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 Belgium 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 tuottajapalvelu**	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	Filippinerne	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.	Holland	EUR	100			
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100			
Arla Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75			



Øvrige områder

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel		Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Sverige	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Årets Kock Aktiebolag	Sverige	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods France S.a.r.l	Frankrig	EUR	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Food Products LLC	De Forenede Arabiske Emirater	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	Rusland	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**	De Britiske Jomfruer	HKD	30
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100	Svensk Mjölök 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 Osteklassiker 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	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100	PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100	Arla Foods Arinco A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100				

*Joint ventures **Associeret virksomhed

° Er i henhold til lovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse.

Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervsmæssig aktivitet.

Årsregnskab for moderselskabet

Koncernregnskabet for Arla er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har vi valgt at offentliggøre et koncernregnskab for koncernen, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods amba. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på www.arlafoods.com. Overskudsdelingen samt efterbetalingen fra moderselskabet fremgår af egenkapitalsafsnittet i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors revisionspåtegning.

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og koncerndirektøren har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2021 for Arla Foods amba. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet samt oplysningerne om miljø, sociale forhold og ledelse giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2021 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2021.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 9. februar 2022

Peder Tuborgh
Administrerende direktør

René Lund Hansen

Marita Wolf

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöström

Peter Giørtz-Carlson
Medlem af direktionen

Jonas Carlgren

Bjørn Jepsen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Medarbejderrepræsentant

Jan Toft Nørgaard
Formand

Arthur Fearnall

Steen Nørgaard Madsen

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbejderrepræsentant

Manfred Graff
Næstformand

Gustav Kämpe

Walter Lausen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Medarbejderrepræsentant

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

TIL ANDELSHAVERNE I ARLA FOODS AMBA

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2021, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2021 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2021 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet" (herefter benævnt "regnskaberne"). Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med de internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA-reglerne.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen. Vores konklusion om regnskaberne omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskaberne er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskaberne eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder de påkrævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med regnskaberne og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for regnskaberne

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde regnskaberne uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskaberne er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og moderselskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller moderselskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revision af regnskaberne

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskaberne som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskaberne, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandling som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskaberne eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskaberne, herunder noteoplysningerne, samt om regnskaberne afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Aarhus, den 9. februar 2022

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Statsautoriseret
revisor
MNE 24687

Jes Lauritzen
Statsautoriseret
revisor
MNE 10121

VORES ESG-NØGLETAL



INDHOLD

ESG-RESULTATER

Bæredygtighedsresultater

- 121 Bæredygtighedsresultater i korte træk
- 122 Beretning fra Chief Agriculture,
Sustainability & Communications Officer
- 123 Femårsoversigt

NOTER

Environment – miljødata

- 124 1.1 Drivhusgasemissioner (CO₂e)
- 127 1.2 Andel af vedvarende energi
- 128 1.3 Fast affald
- 128 1.4 Vand
- 129 1.5 Dyrevelfærd

Social – sociale data

- 130 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)
- 131 2.2 Kønsdiversitet
- 132 2.3 Lønforskel mellem køn
- 132 2.4 Medarbejderomsætningshastighed
- 133 2.5 Fødevarerikkerhed – tilbagekaldelser
- 133 2.6 Ulykker

Governance – ledelsesdata

- 134 3.1 Kønsdiversitet – bestyrelsen
- 134 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder
- 135 3.3 Anvendt regnskabspraksis

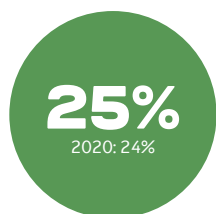
PÅTEGNING

- 136 Den uafhængige revisors erklæring
med en høj grad af sikkerhed

BÆREDYGTIGHEDSRESULTATER I KORTE TRÆK

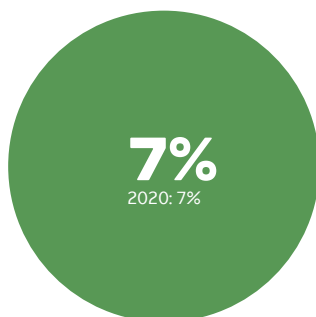
ENVIRONMENT – MILJØDATA

Reduktion i CO₂e-emissioner*,
SCOPE 1 OG 2



Baseline: 2015, SBTi-mål for
2030: 63%

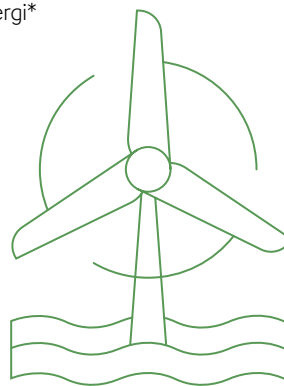
Reduktion i CO₂e-emissioner,
SCOPE 3, pr. kg mælk
og valle



Baseline: 2015, SBTi-mål for
2030: 30%

Andel af vedvarende energi*

33%



DYREVELLFÆRD

Andel af auditerede gårde uden større problemer

98,4%

Ingen større problemer
med renlighed

99,8%

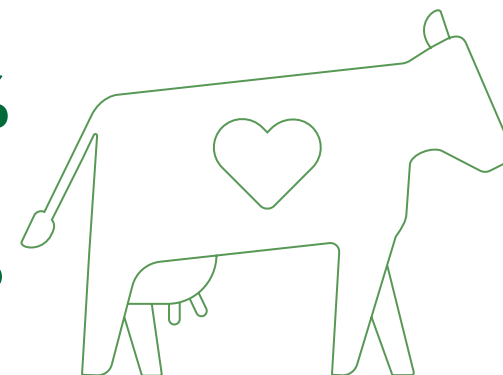
Ingen større problemer
med fysisk tilstand

100,0%

Ingen problemer med skader

99,5%

Ingen større problemer med mobilitet



Nøgletal er beregnet på baggrund af 3.337 Arlagården®-audits udført i 2021, svarende til 37% af Arlas aktive andelshavere.

SOCIAL – SOCIALE DATA

Ulykkesfrekvens/
1 million arbejdstimer

4,3



Fødevaresikkerhed
Antal tilbagekaldelser

0



Fuldtidsarbejdsstyrke

20.617



Andel af kvinder
på direktørniveau eller derover

27%



*Markedsbaseret rapportering

FOKUS PÅ TRANSPARENT HANDLING



Hanne Søndergaard

EVP, Chief Agriculture, Sustainability & Communications Officer

Mejeriprodukter er en stor del af mange menneskers kost, og de mange velsmagende og alsidige produkter er en vigtig og prismæssigt overkommelig kilde til proteiner og ernæring af høj kvalitet. Den globale mejeribranche giver også arbejde til flere hundrede millioner mennesker, og vores landmænd spiller en vigtig rolle i forvaltningen af jorden.

Arla har arbejdet med bæredygtighed i mange år, og vores landmænd er blandt de mest klimaeffektive i verden med en CO₂e-emission på 1,15 kg pr. kg mælk.* I 2021 styrkede vi vores ambition om at støtte Parisaftalens mål om at holde den globale opvarmning under 1,5°C, hvilket forpligter os til at sænke vores emissioner fra scope 1 og 2 med 63 procent inden 2030*. Det glæder mig, at disse planer er blevet godkendt af Science Based Targets-initiativet.

At være videnskabsbaseret og datadrevet er grundlæggende for vores tilgang, da vi mener, at for at sænke vores klimaaftryk skal vi først være sikre på, at vi måler det korrekt. Jeg er stolt over at kunne sige, at vi er det første store mejeriselskab, der har fået en erklæring med en høj grad af sikkerhed for vores ESG-data, herunder scope 3-emissioner, der præsenteres i denne rapport.

Konkrete tiltag og en status som innovative frontløbere er et andet centralt element i vores værdiskabelse og bæredygtighed. I 2021 etablerede vi 24 pilotgårde for at undersøge praksisser for regenerativ mælkeproduktion og skabe datadrevne dokumentationspunkter, der viser påvirkningen på natur og klima. I Sverige og Storbritannien åbnede vi innovationsgårde, der vil fungere som knudepunkter for banebrydende forsøg i samarbejde med landmænd, forskere, kunder og interessenter i branchen.

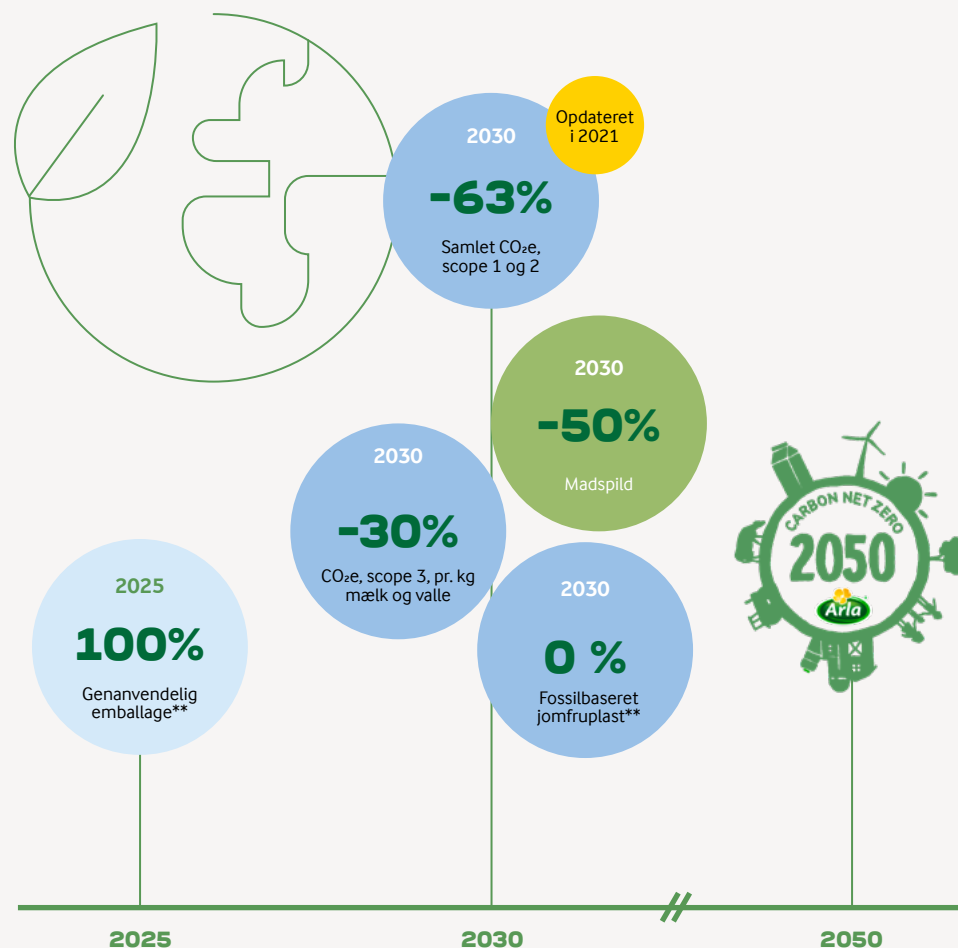
Vores bæredygtighedsfokus og -mål dækker hele værdikæden fra gårdene og frem og er en central del af vores nye femårige forretningsstrategi Future26, der blev lanceret i slutningen af 2021.

■ ■ Transparente, nøjagtige og troværdige data er forudsætninger for vores succes på bæredygtighedsrejsen. ■ ■

Ved at gøre bæredygtighed til kernen i vores forretningsstrategi sikrer vi, at det får det rette fokus og de investeringer, der skal til for at skabe forandring i de kommende år, så vi kan realisere vores vision.

Jeg er vokset op på en gård med mælkeproduktion og har tilbragt hele mit arbejdsliv i Arla Foods, så jeg føler mig enormt privilegeret over at være blevet udnævnt til Arlas første Chief Agriculture and Sustainability Officer. Jeg glæder mig til at fortælle mere om vores fremskridt i denne og fremtidige ESG-rapporter.

VI FORPLIGTER OS TIL HANDLING



** På brandede produkter

* FAO og BNP. 2018. Climate change and the global dairy cattle sector – The role of the dairy sector in a low-carbon future.

FEMÅRSOVERSIGT

ESG-nøgletal, femårsoversigt	ESG-note	2021	2020	2019	2018	2017
Environment – miljødata						
<i>CO₂e-emissioner</i>						
CO ₂ e-reduktion, scope 1 og 2 (baseline: 2015)		-25%	-24%	-12%	-4%	-5%
CO ₂ e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)		-7%	-7%	-7%	-7%	-6%
CO ₂ e, scope 1 (millioner kg)		447	474	463	490	492
CO ₂ e, scope 2 – markedsbaseret (millioner kg)		286	277	399	456	438
CO ₂ e, scope 3 (millioner kg)		19.050	18.625	18.387	18.553	18.671
Samlet CO₂e (millioner kg)	1.1	19.783	19.376	19.249	19.499	19.601
<i>CO₂e, scope 2 – lokationsbaseret (millioner kg)</i>		243	237	274	263	313
<i>Samlet CO₂e – lokationsbaseret (millioner kg)</i>		19.740	19.336	19.124	19.306	19.476
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)		1,20	1,21	1,21	1,20	1,22
<i>CO₂e-reduktion (scope 1 og 2) – lokationsbaseret</i>						
		-20%	-16%	-14%	-12%	-6%
<i>Energimiks</i>						
Andel af vedvarende energi (%) – markedsbaseret	1.2	33%	31%			
Andel af vedvarende energi (%) – lokationsbaseret	1.2	32%	35%	33%	27%	24%
<i>Affald og vand</i>						
Fast affald (tons)	1.3	33.500	32.975	33.713	34.600	32.608
Vandforbrug (tusind m ³)	1.4	18.860	18.663	18.059	18.084	18.670
<i>Dyrevelfærd</i>						
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	1.5	191	194	196	198	194
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	1.5	98,4%				
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	1.5	99,5%				
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	1.5	100%				
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	1.5	99,8%				
Social – sociale data						
Fuldtidsarbejdsstyrke (gennemsnitlig)	2.1	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973
Andel af kvinder i alt (%)	2.2	27%	27%	27%	27%	26%
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover (%)	2.2	27%	26%	26%	23%	22%
Andel af kvinder i koncernledelsen (%)	2.2	14%	14%	29%	29%	29%
Lønforhold mellem køn, funktionærer (mænd/kvinder)	2.3	1,03	1,05	1,05	1,06	-
Medarbejderomsætningshastighed (%)	2.4	13%	10%	12%	12%	11%
Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser	2.5	0	1	4	2	10
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	2.6	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3
Governance – ledelsesdata						
Andel af kvinder i bestyrelsen (%)*	3.1	13%	13%	13%	13%	12%
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder (%)	3.2	98%	99%	96%	99%	99%

*Inklusive alle bestyrelsesmedlemmer, generalforsamlingsvalgte medlemmer, medarbejderrepræsentanter og eksterne rådgivere var andelen af kvinder 20 procent pr. 31. december 2021.

Environment – miljødata

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)**VORES LANDMÆND ER FORTSAT BLANDT DE MEST KLIMAEFFEKTIVE**

Drivhusgasemissioner beregnes årligt (som CO₂-ækvivalenter, CO₂e) for at følge op på Arlas bidrag til bekæmpelse af klimaforandringerne og fremskridt i forhold til vores opstillede emissionsmål. CO₂e inddeles i tre "scopes" i henhold til metoden i Greenhouse Gas Protocol-standard (drivhusgasprotokollen). I tråd med Arlas SBTi-mål inkluderer koncernen ikke klimakompensering.

CO₂e-emissionerne for scope 1 og scope 2 er faldet med 25 procent siden 2015 og bidrager til, at vi kan nå vores opdaterede STBi-mål om at reducere scope 1- og scope 2-emissioner med 63 procent inden 2030.

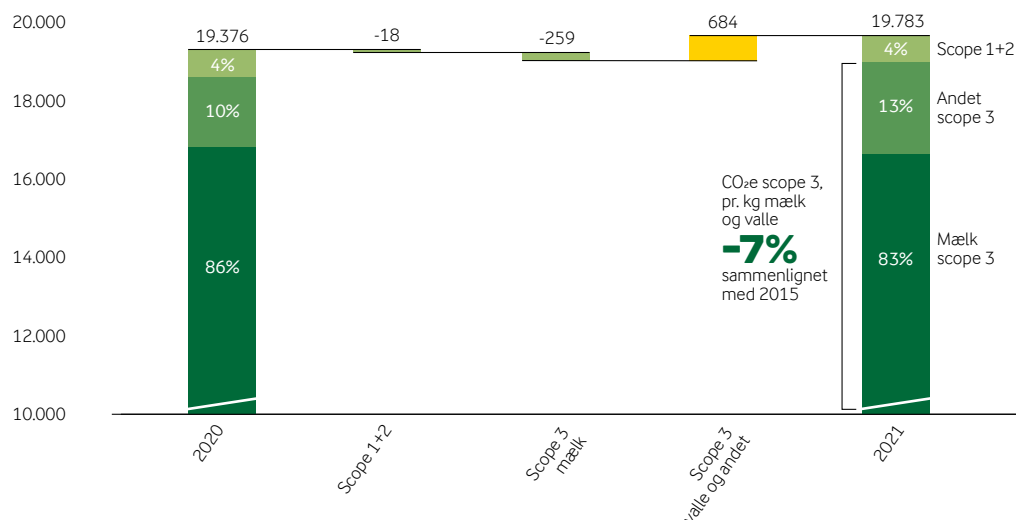
Scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle udgjorde 1,20 kilo, hvilket er uændret i forhold til sidste år. I 2021 udgjorde de specifikke emissioner fra Arlas ejere

1,15 kilo CO₂e pr. kilo ejermælk, hvilket er på niveau med sidste år. Emissioner vedrørende emballage og transport steg primært som følge af øget produktion på vores internationale markeder. Ifølge vores SBTi-mål skal scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle reduceres med 30 procent inden 2030. I 2021 var reduktionen 7 procent sammenlignet med 2015 og på niveau med sidste år, hvilket viser at vores landmænd er blandt de mest klimaeffektive i verden.

I 2021 steg de samlede CO₂-emissioner til 19.783 millioner kilo sammenlignet med 19.376 millioner kilo sidste år. Udviklingen kan forklares med en stigning i eksternt indkøbt valle i Arla Foods Ingredients og øgede emissioner relateret til udvidelsen af kapaciteten på vores produktionsanlæg i Bahrain. Disse faktorer blev delvist opvejet af øget køb af biogascertifikater.

Udvikling i CO₂e-emissioner

(mkg)

**ESG-tabel 1.1 Drivhusgasemissioner**

(millioner kg)

CO₂e-reduktion, scope 1 og 2, markedsbaseret (baseline: 2015)**2021****2020****2019****2018****2017**

-25%

-24%

-12%

-4%

-5%

CO₂e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)

-7%

-7%

-7%

-7%

-6%

CO₂e, scope 1

Drift

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 – markedsbaseret*****286****277****399****456****438****CO₂e, scope 3******Indkøbte varer og tjenesteydelser (kategori 1):**

Mælk***

16.386

16.645

16.524

16.548

16.809

Valle

1.751

1.133

1.032

1.162

1.002

Emballage

417

396

384

383

384

Indkøbte varer og tjenesteydelser (kategori 1)

18.554

18.174

17.940

18.093

18.195

Brændstof- og energirelaterede aktiviteter (kategori 3)

125

120

110

108

105

Upstream-transport og -distribution (kategori 4)

347

306

312

326

345

Affald genereret fra driften (kategori 5)

24

25

25

26

26

CO₂e, scope 3**19.050****18.625****18.387****18.553****18.671****Samlet CO₂e****19.783****19.376****19.249****19.499****19.601**CO₂e, scope 2 – lokationsbaseret

243

237

274

263

313

Samlet CO₂e – lokationsbaseret

19.740

19.336

19.124

19.306

19.476

* I 2020 gik Arla over til markedsbaseret rapportering – læs mere herom på side 125.

** Scope 3-emissioner fra kategori 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 og 15 er uden betydning for Arlas scope 3-emissioner og er derfor ikke medtaget i tallene for emissioner i ESG-tabel 1.1. De nævnte kategorier tegner sig individuelt for mindre end 0,6 procent af Arlas scope 3-emissioner. Kategori 10, 11 og 14 er ikke relevante for Arla på grund af produkternes art og Arlas forretningsmodel.

*** Frem til 30. juni 2021 var mælkeomregningsfaktoren fra liter til kilo 1,02. Fra 1. juli 2021 er mælkeomregningsfaktoren 1,03. Historiske tal for ejermælk er tilpasset den nye omregningsfaktor.

Environment – miljødata

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)**Anvendt regnskabspraksis****Beregning af CO₂-ækvivalenter**

Drivhusgasser er gasser, som bidrager til opvarmning af klimaet ved at absorbere infrarød stråling. Ud over kuldioxid (CO₂) er der to andre vigtige drivhusgasser, som man forbinder med produktionen af mejeri-produkter: metan (CH₄) og dinitrogenoxid (N₂O). For at kunne beregne Arlas samlede drivhusgasemissioner (klimaaftryk) konverteres de forskellige drivhusgas-emissioner til CO₂-ækvivalenter (CO₂e). Konverteringen af forskellige gasser afspejler deres globale potentiale som drivhusgasser.

Gasserne har forskellige styrker, hvilket der tages højde for med følgende beregninger (baseret på IPCC's* Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kg kuldioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e
 1 kg metan (CH₄) = 28 kg CO₂e
 1 kg dinitrogenoxid (N₂O) = 265 kg CO₂e

Hovedparten af Arlas emissioner er metan fra fordøjelse og opbevaring af husdyrgødning samt dinitrogenoxid fra brug af kunstgødning og husdyrgødning.

Drivhusgasemissionerne inddeles i tre scopes, afhængigt af hvor i værdikæden de forekommer, og hvilken kontrol virksomheden har over dem.

Scope 1 – Alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner kommer fra aktiviteter, som virksomheden kontrollerer direkte. Det omfatter transport med Arlas køretøjer og direkte emissioner fra Arlas produktionsanlæg. Scope 1-emissioner beregnes efter metoden i drivhusgasprotokollen ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

Scope 2 – Indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte emissioner i forbindelse med den energi, som Arla køber, det vil sige el eller varme. Scope 2-emissioner beregnes efter metoden i drivhusgasprotokollen ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata. I 2020 skiftede Arla fra lokationsbaseret rapportering i scope 2 til markedsbaseret rapportering og opdaterede

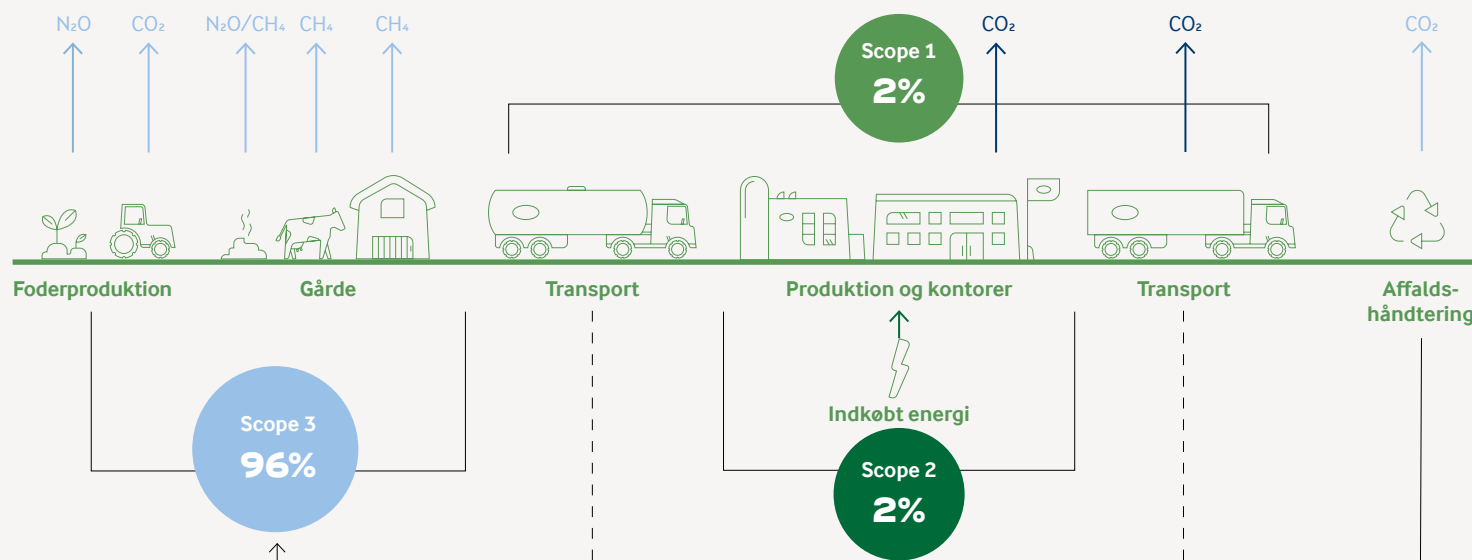
baseline fra 2015. Den markedsbaserede fordelings-metode afspejler emissioner fra de specifikke el- og andre kontraktinstrumenter, som Arla køber, og som kan afvige fra de gennemsnitlige el- og andre energikilder, der genereres i et land. Det giver Arla mulighed for at købe el- og andre kontraktinstrumenter, der udleder færre drivhusgasser end landsgennemsnittet. I overensstemmelse med drivhusgasprotokollen

offentliggør Arla scope 2-emissioner i henhold til både den markeds- og lokationsbaserede metode (også kaldet dobbelt rapportering).

Scope 3 – Alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner vedrører emissioner fra kilder, som Arla ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. De dækker emissioner fra indkøbte varer og

tjenesteydelser (for eksempel indkøb af rå mælk fra ejere og kontraktlandmænd, valle, emballage og køb af transport fra leverandører), men også bortskaffelse af affald fra produktionsanlæg. Scope 3-emissioner beregnes i henhold til drivhusgasprotokollen ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

HVOR KOMMER VORES EMISSIONER FRA?

Ifølge kvantificeringen fra 2021 af Arlas klimapåvirkning udgjorde scope 1- og scope 2-emissioner henholdsvis 2 og 2 procent af de samlede emissioner. Scope 3-emissioner udgjorde 96 procent af Arlas klimapåvirkning. Mælkeproduktion på gårdene (herunder blandt andet metan fra køer samt emissioner fra foder og transport af foder) udgjorde 83 procent af de samlede emissioner.

* IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) er et FN-organ, der beskæftiger sig med videnskaben bag klimaforandringerne.

Environment – miljødata

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO_{2e})**Anvendt regnskabspraksis / fortsat**

Emissioner fra valle vedrører eksternt indkøbt valle til Arla Foods Ingredients' største produktionsanlæg. Vallene, som medtages, standardiseres og genberegnes baseret på indholdet af mæketørstof for at tage højde for forskellen i kvalitet og fraktioner indkøbt af Arla. Emissionsfaktoren for eksternt indkøbt valle lå uændret på 1,0, hvilket er et konservativt skøn (Flysjö, 2012).

Arla indsamler data fra leverandører af transport og emballage, der dækker mindst 95 procent af forbruget, og baseret på de indsamlede data skaleres emissionerne op til 100 procent. Biogene emissioner er ikke medtaget i det aktuelle ESG-afsnit, men vil blive offentliggjort fra 2022. Emissionsfaktorer for transport, drift og emballage leveres af konsulentfirmaet Sphera, som er førende i branchen. Emissionsfaktorerne opdateres årligt til det seneste fuldstændige datasæt for samme år, i dette tilfælde 2017. Emissionsfaktorerne er uændrede i forhold til 2020, fordi leveringstiden fra Sphera er blevet ændret. Emissionsfaktorer på gårdniveau leveres af 2.-0 LCA Consultants. For ikke-ejermælk var emissionsfaktorerne uændrede i forhold til 2015-niveauet.

Scope 3 – Emissioner på gårdniveau

Scope 3-emissioner fra rå mælk beregnes i overensstemmelse med den internationale mejerisammenslutning IDF's retningslinjer for mejeriprodukters klimaaftryk (IDF, 2015). Værktøjet, der bruges til at beregne klimaaftrykket fra mælk, er baseret på en livscyklusanalyse (LCA), som er blevet udviklet inden for de seneste ti år i samarbejde med det danske konsulentfirma 2.-0 LCA Consultants, som er stiftet af akademikere. For en mere detaljeret beskrivelse af metoden henvises til Schmidt og Dalgaard (2021). Emissionsfaktorer på gårdniveau leveres også af 2.-0 LCA Consultants. Emissioner fra ikke-ejermælk beregnes ved at gange mælkevolumen med emissionsfaktorer baseret på nationale opgørelsesdata og ikke Arla-specifikke data. Beregningerne er baseret på en tidligere version af værktøjet efter IDF 2010 (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Emissioner fra råmælk omfatter både emissioner på og uden for gårdene. Emissionerne stammer fra køernes fordøjelse, produktion og indkøb af foder, opbevaring af husdyrgødning, energiforbrug, produktionsmidler og tørvejord. Emissioner

vedrørende foder omfatter gødning til dyrkning af foder og indkøbt foder samt transport af indkøbt foder. Opbevaring af husdyrgødning kan resultere i metan- og dinitrogenoxid-emissioner. Emissionsmængden varierer afhængigt af, hvordan husdyrgødningen tildækkes, og om den anvendes til biogasproduktion. Tørvejord er vådområder med et højt indhold af CO_{2e}. Der frigives CO₂ og N₂O, når jorden drænes og anvendes til produktion af afgrøder. Emissionstallet for rå mælk, som fremgår af denne rapport, er en vægtet gennemsnitlig emission pr. kilo mælk, der beregnes på grundlag af klimadata fra gårde, hvor dataene er blevet valideret af eksterne klimaeksperter, gangt med mælkeindvejningen justeret for fedt og protein. Gårde, der har haft besøg af eksterne klimaeksperter, er statistisk repræsentative for alle Arlas gårde.

**Usikkerheder og skøn**

I 2021 indsendte 93 procent af Arlas aktive andelshavere et detaljeret Klimatjek-spørgeskema (andelshaverne modtager et incitament på 1,0 EUR-cent/kg mælk for at deltage i undersøgelsen). Besvarelserne blev valideret af eksterne klimaeksperter. Rapporten indeholder kun eksternt validerede data, som ved udgangen af 2021 repræsenterede 77 procent af Arlas aktive andelshavere.

Andelshaverne gennemfører Klimatjekket én gang om året på baggrund af data fra deres seneste regnskabsår. Dette kan variere fra gård til gård, da regnskabsåret på nogle gårde løber fra januar til december, mens det på andre løber fra juli til juni. Tallene er derfor ikke nødvendigvis baseret på gårddata for den samme periode. Hovedparten af dataene, 61 procent, vedrører perioden fra 1. januar 2020 til 31. december 2020, mens 14 procent vedrører tidligere perioder.

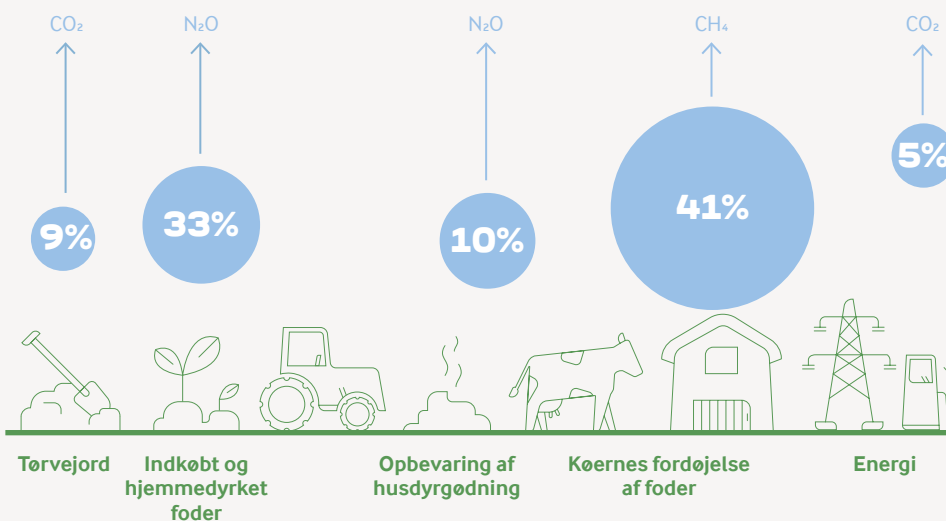
Der er foretaget en usikkerhedsanalyse for at belyse de største usikkerhedsområder i forbindelse med gårdenes selvrapporterede emissionsdata. Analysen dækkede fire centrale tiltag; besætning, foder, afgrøder og håndtering af husdyrgødning, med fokus på de parametre, som påvirkede den enkelte gårds emissioner mest. Analysen konkluderede, at data i værste fald kunne manipuleres med op til 10-12 procent, men kun hvis gården havde et udgangspunkt med høje emissioner og hævdede at skifte fra ingen biogasbehandling til

fuld biogasbehandling af gylle. Mindre gårde og gårde med ekstensiv græsning måler ikke altid mængden af foder, som køerne spiser, eller tørstofindholdet i græsset på markerne. Som en hjælp til gårdene med at indberette mere præcise data indeholder systemet en model, som gør det muligt at beregne foderforbrug baseret på besætningens størrelse og mælkeudbyttet. Rapportering om tørvejord er et område under udvikling og er stadig forbundet med større usikkerhed end andre områder. På grund af den relativt høje klimapåvirkning kan den usikkerhed, der er forbundet med tørvejord, have betydelig indvirkning på det samlede rapporterede tal for drivhusgasser. Risikoen for fejl og datamanipulation minimeres gennem eksterne klimarådgivere, som validerer dataene, og ved hjælp af en systematisk statistisk proces, som Arla gennemfører for at screene for afvigende værdier. Klimarådgiverne informeres om alle afvigende værdier, som derefter kan gennemføre en nærmere undersøgelse på gårdniveau.

Tallene offentliggøres først, når der er gennemført en omhyggelig undersøgelse.

Metoden til beregning af emissioner på gårdniveau udvikler sig hele tiden. I øjeblikket er faktorer, der potentielt kan reducere de samlede nettoemissioner, såsom kulstoflagring på gården og direkte ændret arealanvendelse, ikke inkluderet. IDF 2015 anbefaler, at direkte ændret arealanvendelse medtages i beregningerne.

Andre usikkerheder vedrører indsamlede emballage- og transportdata fra vores leverandører. Arla indhenter de nødvendige data hvert år ved at udsende et detaljeret spørgeskema til sine leverandører sammen med en vejledning i, hvordan den tilhørende dokumentation skal udfyldes. Manuelle dataindtastninger fra forskellige kilder udgør en klar risiko for datakvaliteten. Vi har en streng intern valideringsproces i to trin for at minimere risikoen for fejl i rapporteringen.

HVOR KOMMER VORES EMISSIONER FRA PÅ GÅRDNIVEAU?

Øvrige emissioner, 2 procent, omfatter produktionsmidler og destruktion af døde dyr.

Environment – miljødata

1.2 ANDEL AF VEDVARENDE ENERGI**STIGNING I ANDELEN AF VEDVARENDE ENERGI**

Brugen af energi, herunder opvarmning og elektricitet, på Arlas anlæg bidrager til klimaforandringer, udtømmning af klodens ikke-vedvarende ressourcer og forurening. Overgangen fra fossile brændstoffer til vedvarende energi er derfor et vigtigt redskab til at realisere Arlas klimaambitioner og reducere klimaaftrykket fra scope 1- og scope 2-emissioner.

Andelen af vedvarende energi steg til 33 procent i 2021 mod 31 procent sidste år. Tallet blev påvirket positivt af indkøb af yderligere grøn el og biogas i Danmark.

I 2020 blev regnskabsmetoden for vedvarende energi ændret fra lokationsbaseret til markedsbaseret rapportering. I perioden mellem 2016 og 2019 købte Arla en række grønne certifikater uden at inkludere disse i tallene, og derfor indeholder ESG-tabel 1.2 kun tal for 2020-2021.

ESG-tabel 1.2 Energi indkøbt til produktion (1.000 MWh)	2021	2020	2019	2018	2017
<i>Energi fra ikke-vedvarende kilder:</i>					
Naturgas, fyringsolie og gasolie	1.773	1.816	-	-	-
Elektricitet	634	626	-	-	-
Fjernvarme	19	5	-	-	-
Energi fra ikke-vedvarende kilder	2.426	2.447			
<i>Vedvarende energikilder:</i>					
Biogas og biomasse	563	559	-	-	-
Fjernvarme	210	119	-	-	-
Elektricitet	421	432	-	-	-
Vedvarende energikilder	1.194	1.110			
Samlet energi indkøbt til produktion	3.620	3.557	-	-	-
Andel af vedvarende energi, markedsbaseret*	33%	31%	-	-	-
<i>Andel af vedvarende energi, lokationsbaseret</i>	<i>32%</i>	<i>35%</i>	<i>33%</i>	<i>27%</i>	<i>24%</i>

* I 2020 overgik Arla til markedsbaseret rapportering, og tallene for 2020 er baseret på den nye metode. Andelen af vedvarende energi baseret på nationale gennemsnit (lokationsbaserede metode) udgjorde 35 procent i 2020 og er vist på en særskilt linje.

**Anvendt regnskabspraksis**

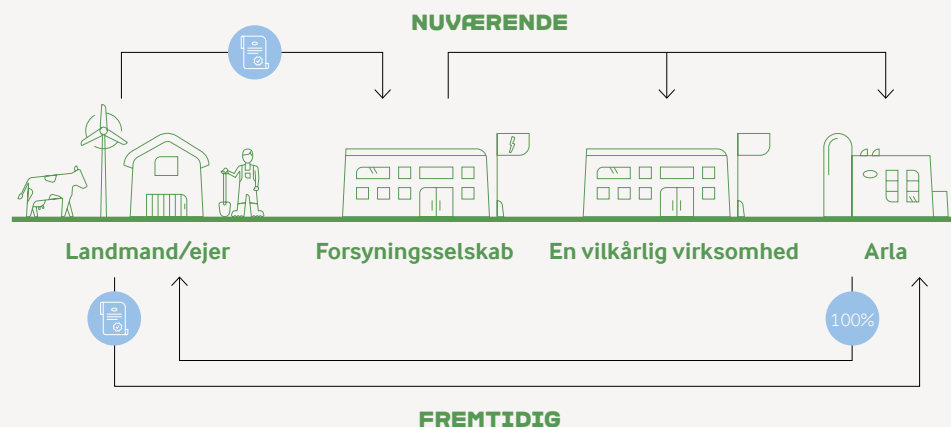
Energiforbruget i produktionen består af brændstoffer fra vedvarende energikilder samt fossile brændstoffer og elektricitet. Vedvarende energi er energi fra vedvarende energiresourcer, som kan genopfyldes naturligt, herunder sol, vind, vandkraft, biomasse og geotermisk varme. Fra 2020 måler og rapporterer Arla om sine emissioner i henhold til markedsbaseret rapportering og redegør for sit kontraktbaserede køb af grøn elektricitet i beregningen af den vedvarende energiandel. Den vedvarende elektricitet, der købes fra nationale kilder, vurderes årligt ved hjælp af tal for det nationale elektricitetsmix, som leveres af det brancheførende konsulentfirma Sphera, der indsamler, vurderer og analyserer emissionsdata på baggrund af de seneste videnskabelige resultater. Den vedvarende

energiandel beregnes ved at dividere det samlede forbrug af vedvarende energi med koncernens samlede energiforbrug.

Nogle Arla-anlæg producerer og sælger overskydende energi, det vil sige elektricitet og varme. Den solgte energi fratrækkes ikke i beregningen af den vedvarende energiandel. Dataene i ESG-tabel 1.2 indsamles månedligt fra Arlas anlæg. Data for energiforbrug er primært baseret på fakturaoplysninger og automatiske måleraflæsninger på det enkelte anlæg, og der er derfor en meget lav usikkerhed forbundet med disse tal. Arla tager ikke højde for energitab, og derfor er al indkøbt energi inkluderet i tallene.

DET NUVÆRENDE OG FREMTIDIGE GRØNNE ELSYSTEM

En metode til at sikre grøn elektricitet til vores drift er ved at købe oprindelsesgaranticertifikater (GO'er) direkte fra vores ejere. Det vil sikre vores landmænd en bedre pris for deres elektricitet og give Arla adgang til yderligere certifikater.



Environment – miljødata

1.3 AFFALD**STIGNING I MÆNGDEN AF FAST AFFALD**

Affald, der ikke kan genbruges, genanvendes eller komposteres, påvirker miljøet. Arla bestræber sig på løbende at øge anlæggenes produktionseffektivitet, reducere mængden af spild og affald i produktions- og transportprocessen og samarbejde med leverandører om at reducere affald og forbedre affaldshåndteringen.

I 2021 steg mængden af fast affald til 33.500 tons mod 32.975 tons sidste år primært som følge af øget produktionskapacitet i Bahrain.

ESG-tabel 1.3 Fast affald
(tons)

	2021	2020	2019	2018	2017
Genanvendeligt affald	21.640	21.402	21.651	20.233	19.699
Affald til forbrænding med energigenvinding	8.679	8.991	10.011	12.546	11.088
Affald til deponering	1.921	1.204	988	933	897
Farligt affald	1.260	1.378	1.063	888	924
I alt	33.500	32.975	33.713	34.600	32.608

**Anvendt regnskabspraksis**

Fast affald defineres som materialer fra produktionen, som ikke længere er beregnet til deres oprindelige brug, og som skal genvindes (for eksempel genanvendes, genbruges eller komposteres) eller ikke genvindes (for eksempel deponeres) – herunder emballageaffald, farligt affald og andet ikke-farligt affald. Arla indsamler månedlige data fra alle de anlæg, som vi selv kontrollerer.

**Usikkerheder og skøn**

Oplysninger om fast affald indhentes månedligt fra eksterne affaldsbehandlere og rapporteres af anlæggene. I løbet af 2021 blev dataindsamlingen for Danmark og Sverige automatiseret. Data fra de øvrige lande stammer fortsat fra anlæggenes manuelle indtastninger, så der er større risiko for fejl. Der er indført relevante kontroller for at reducere risikoen for fejl.

Environment – miljødata

1.4 VAND**LILLE STIGNING I VANDFORBRUGET**

Adgang til rent vand er en vigtig del af Arlas miljøambition, og derfor fokuserer vi på at reducere vandforbruget og forbedre vandrensningsteknologierne på vores produktionsanlæg.

I 2021 steg vandforbruget i Arla med 1 procent i forhold til sidste år drevet af udvidet produktionskapacitet i Bahrain og øget mozzarellaproduktion i Danmark.

ESG-tabel 1.4 Vandforbrug
(1.000 m³)

	2021	2020	2019	2018	2017
Vand indkøbt eksternt	11.057	10.918	10.589	10.484	10.862
Vand fra egne borer	7.803	7.745	7.470	7.600	7.808
I alt	18.860	18.663	18.059	18.084	18.670

**Anvendt regnskabspraksis**

Vandforbruget dækker alt vand indkøbt fra eksterne leverandører og vand fra egne borer på produktionsanlæg, lagre og logistikterminaler. Vand fra eksterne borer omfatter vand indkøbt fra eksterne leverandører inden intern behandling. Vand fra egne borer er vand fra egne borer på anlæggene og måles inden den interne behandling.

**Usikkerheder og skøn**

Data for vandforbrug er baseret på anlæggenes månedlige manuelle indtastninger. Data for eksternt indkøbt vand sammenholdes med leverandørdato, mens vand fra egne borer stammer fra manuelle måleraflysninger. Data valideres direkte på anlægget og centralt hos Arla for at mindske risikoen for manuelle fejl.

Environment – miljødata

1.5 DYREVELFÆRD**GOD FREMDRIFT I ARBEJDET MED DYREVELFÆRD**

Dyrevelfærd har højeste prioritet for vores andelshavere og for Arla som virksomhed. Arla rapporterer derfor om de vigtigste tiltag, som karakteriserer og forbedrer dyrevelfærden. Vores KPI'er for dyrevelfærd omfatter det somatiske celletal, en god indikator for sygdom og stress, samt fire indikatorer forbundet med køernes fysiske udseende og trivsel. Disse indikatorer er fysisk tilstand, renlighed, mobilitet og skader. Indikatorerne er udviklet på grundlag af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer for malkekøer.

Dyrevelfærden på gårdniveau kontrolleres gennem eksterne audits, som gennemføres mindst hvert tredje år af vores samarbejdspartner SGS, som er verdensførende inden for kvalitetssikring og audits og specialiseret i dyrevelfærd. 37% af gårdene

blev kontrolleret i 2021, svarende til 3.337 audits. Resultaterne af en audit kan udløse en opfølgende audit, hvis der konstateres større problemer eller adskillige mindre problemer. I tilfælde af gentagne uregelmæssigheder i forhold til dyrevelfærden stopper Arla mælkeindvejen fra den pågældende gård og kan i sjældne, ekstreme tilfælde vælge at opsiges medlemskabet. I 2020 opgraderede og standardiserede vi auditprocessen for alle ejerlande for at sikre, at auditørerne følger de samme processer og standarder overalt. Der rapporteres derfor kun data for 2021.

Det gennemsnitlige somatiske celletal på tværs af Arlas geografiske områder faldt med 2 procent til 191.000 celler/ml, hvilket er det laveste niveau i mere end fem år.

FIRE CENTRALE DYREVELFÆRDSINDIKATORER

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

Køer med god fysisk tilstand

Sunde køer har en krop med den rigtige mængde fedtdepoter: ikke for lidt og ikke for meget.

Mobile køer

bevæger sig uden problemer og uden smerter i ben og klove.

KØER MED GOD FYSISK TILSTAND**MOBILE KØER****RENE KØER****KØER UDEN SKADER****Rene køer**

har lavere risiko for at blive smittet med sygdomme.

Køer uden skader

En skade på en ko kan være en knude, en byld eller et sår.

Tal beregnet på baggrund af 3.337 Arlagården®-audits i 2021.

ESG-tabel 1.5 Dyrevelfærdsindikatorer

	2021	2020	2019	2018	2017
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	191	194	196	198	194
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	98,4%	-	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	99,5%	-	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	100,0%	-	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	99,8%	-	-	-	-

**Anvendt regnskabspraksis****Somatisk celletal (gennemsnit):**

De somatiske celler i mælk er primært hvide blodlegemer. Et forhøjet somatisk celletal kan være tegn på betændelse (mastitis) i koens yver, hvilket ud over at medføre smerter og stress hos dyret også sænker mælkekvantiteten. Arla overvåger det somatiske celletal (CT) ved at analysere mælk på bulktniveau, hver gang der indvejes mælk fra gårdene. Niveaulet rapporteres løbende for at sikre en høj mælkekvantitet. Det rapporterede tal er et vægtet gennemsnit for hele Arlas mælkeindvejning for et bestemt år. Det beregnede somatiske celletal modtages fra forskellige laboratorier på tværs af ejerlandene. Et somatisk celletal over 300 reducerer mælkeprisen til den pågældende gård, mens mælkeprisen forøges for celletal under 300.

Audit på gårdene og dyrebaserede indikatorer

Dyrevelfærden på alle Arlas gårde auditeres regelmæssigt. En audit indebærer en omhyggelig kontrol af besætningen og gården ud fra alle relevante dyrevelfærdspektiver. Audits omfatter basis-audits (som gennemføres hvert tredje år), stikprøve-audits, opstartsbesøg, fokus-audits og særligt fokus-audits. Auditerede gårde defineres som procentdelen af ejere, der har gennemført mindst én audit i 2021. En ejer kan potentielt blive auditeret mere end én gang om året, hvis vedkommende ejer flere gårde, eller hvis der gennemføres både en basis-audit og en stikprøve-audit på ejerens gård. Opfølgende audits er ikke medtaget i tallet.

Dyrebaserede indikatorer evalueret af auditører

De rapporterede KPI'er i tabel 1.5 vedrører andelen af auditerede gårde, hvor der ikke er fundet større problemer i hver kategori. Når en auditør besøger gården, udvælges der et vilkårligt antal dyr fra besætningen. Antallet af dyr varierer med besætningens størrelse. Auditøren tildeler de udvalgte dyr en score fra 0-2 for fire centrale velfærdsindikatorer, hvor 0 betyder ingen identificerede problemer, 1 betyder mindre problemer, og 2 betyder større problemer. Resultaterne rapporteres til Arla. Hvis auditørerne vurderer, at mere end 5 procent af de udvalgte køer er for tynde, mere end 25 procent er for snavsede, mere end 15 procent er lamme, eller mere end 10 procent har skader, rapporteres dette til Arla som en væsentlig misligholdelse af dyrevelfærden.

**Usikkerheder og skøn**

Det somatiske celletal i Storbritannien omfatter både det somatiske celletal for kontraktlandmænd og ejere, men det påvirker ikke i væsentlig grad det samlede somatiske celletal.

Gårdene auditeres hvert tredje år. Dette har betydning for sammenligningen fra år til år, da det ikke er de samme gårde, som auditeres hvert år.

Social – sociale data

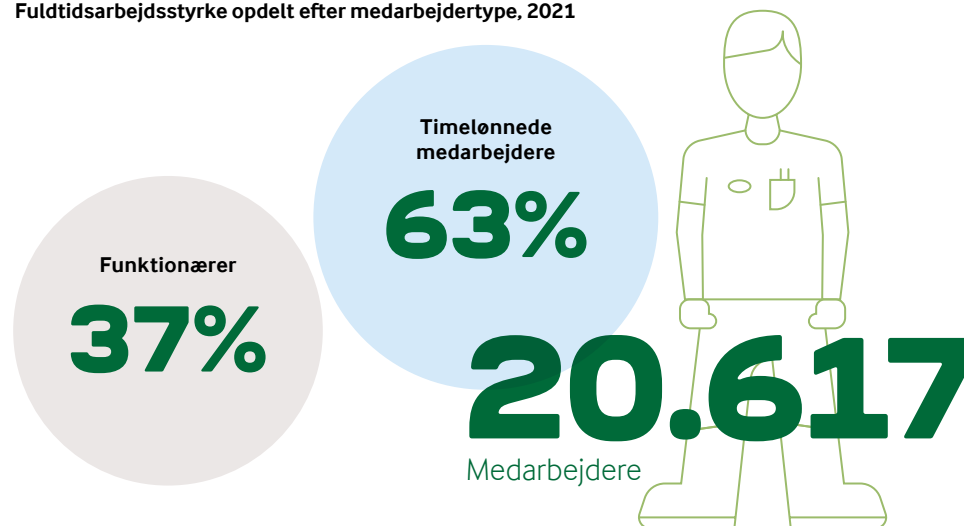
2.1 FULDTIDSARBEJDSSTYRKE (FTE'ER)**FTE'ER STEG SOM FØLGE AF INSOURCING OG EKSPANSION I DET INTERNATIONALE SEGMENT**

Medarbejderne er afgørende for Arlas succes, og derfor er det vigtigt at vide, hvordan koncernen anvender disse ressourcer på tværs af geografiske områder og over tid. Antallet af medarbejdere måles som fuldtidsarbejdsstyrken (FTE'er). Det samlede antal FTE'er steg med 3,0 procent i forhold til sidste år. Det skyldes især insourcing af administrative opgaver i UAE og Oman samt en udvidelse af produktionskapaciteten i Bahrain for at muliggøre øget efterspørgsel og flytning af produktionlinjer fra Danmark og Saudi-Arabien. Stigningen i fuldtidsarbejdsstyrken i Danmark kan tilskrives ekspansion i Arla Foods Ingredients og insourcing af IT- og marketingaktiviteter.

I løbet af de seneste fem år er fuldtidsarbejdsstyrken i gennemsnit steget med 2 procent om året. Tallene viser et skift fra vores europæiske kernemarkeder til Polen og internationale markeder, især til MENA. Det understøtter Arlas strategiske plan om at udvide andelen af forretningen uden for Europa, hvor vækstudsigterne er mere lovende.

ESG-tabel 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)

	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
Saudi-Arabien	974	970	952	965	1.009
Polen	582	529	511	463	433
Nordamerika	501	479	477	502	496
Holland	349	351	339	327	320
Finland	364	336	319	325	325
Øvrige lande	2.000	1.498	1.253	1.197	1.006
Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973

Fuldtidsarbejdsstyrke opdelt efter medarbejdertype, 2021**Anvendt regnskabspraksis**

FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

Det gennemsnitlige FTE-tal, som rapporteres i note 1.2 i koncernregnskabet og i note 2.1 i ESG-nøgletallene, beregnes som et gennemsnitligt tal for hver juridisk enhed hen over året baseret på kvartalsvise målinger i slutningen af hvert kvartal.

Alle medarbejdere medtages i FTE-tallet, herunder medarbejdere på permanente og midlertidige kontrakter. Medarbejdere på længerevarende orlov, for eksempel barselsorlov eller længere sygeorlov, er ikke medtaget.

Størstedelen af medarbejderne i produktion og logistik er timelønnede, mens medarbejderne i salg og administration er funktionærer. Forholdet mellem timelønnede og funktionærer beregnes på baggrund af FTE'er pr. 31. december.

Medarbejderdata håndteres centralt i overensstemmelse med GDPR. FTE-tallet rapporteres internt hver måned. For at forbedre datakvaliteten valideres data af den enkelte juridiske enhed hvert kvartal.

Social – sociale data

2.2 KØNSDIVERSITET**STIGNING I ANDEL AF KVINDER I LEDELSEN**

En mangfoldig arbejdsstyrke er afgørende for Arlas succes. Arlas politikker skelner ikke mellem mænd og kvinder med hensyn til fremmelsesmuligheder eller aflønning, men kvinder er underrepræsenteret i Arlas arbejdsstyrke af timelønnede medarbejdere og i mindre grad også i arbejdsstyrken af funktionærer.

Arlas mål er at skabe en arbejdsplads med en mangfoldig arbejdsstyrke, der fremmer lige muligheder uanset baggrund, kultur, religion, køn osv. Vores politikker om mangfoldighed, inklusion og chikane regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger på en struktureret måde, og en whistleblowerplatform gør det muligt for medarbejderne at indberette enhver form for chikane. Samarbejdsudvalg på både lokalt og globalt plan hjælper også med at sikre, at beslutninger, der træffes på arbejdspladsen, tilgodeser alle medarbejders og Arlas interesser. Kønsdiversiteten i bestyrelsen fremgår af ESG-note 3.1.

Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

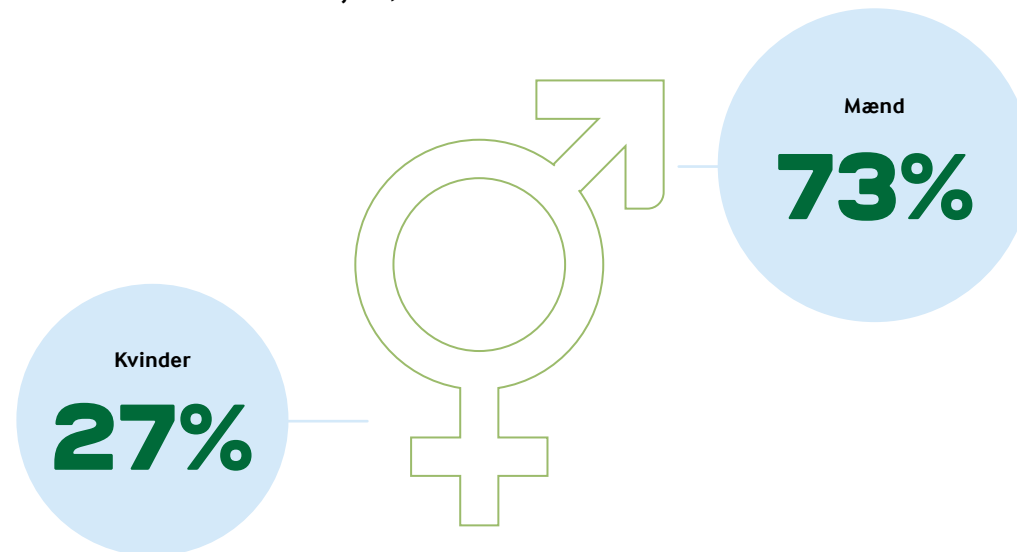
I 2021 var andelen af kvinder i fuldtidsarbejdsstyrken uændret i forhold til sidste år med 27 procent. Læs mere om, hvordan Arla arbejder med mangfoldighed, på side 55.

Kønsdiversitet (i ledelsen)

Antallet af kvinder i stillinger på direktørniveau eller højere er 27 procent, hvilket er en lille stigning i forhold til sidste år.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

14 procent af koncernledelsens medlemmer er kvinder, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

Kønsdiversitet blandt alle medarbejdere, 2021**ESG-tabel 2.2.a Kønsdiversitet blandt alle medarbejdere**
(alle medarbejdere)

	2021	2020	2019	2018	2017
Andel af kvinder i alt	27%	27%	27%	27%	26%

ESG-tabel 2.2.b Kønsdiversitet i ledelsen
(diversitet i ledelsen)

	2021	2020	2019	2018	2017
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover	27%	26%	26%	23%	22%

ESG-tabel 2.2.c Kønsdiversitet i koncernledelsen

	2021	2020	2019	2018	2017
Andel af kvinder i koncernledelsen	14%	14%	29%	29%	29%

**Anvendt regnskabspraksis****Kønsdiversitet (alle medarbejdere)**

Kønsdiversitet defineres som andelen af fuldtidsansatte kvinder ud af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke. Kønsdiversiteten er baseret på FTE'er pr. 31. december 2021. Det dækker både timelønnede medarbejdere og funktionærer.

Kønsdiversitet (i ledelsen)

Arla definerer kønsdiversiteten i ledelsen som andelen af kvindelige fuldtidsansatte medarbejdere i stillinger på direktørniveau og derover sammenlignet med den samlede fuldtidsarbejdsstyrke på direktørniveau og derover.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

Kønsdiversitet i ledelsen defineres som andelen af kvinder i koncernledelsen pr. 31. december 2021.

Social – sociale data

2.3 LØNFORSKEL MELLEM KØN**LØNGÅB MELLEM MÆND OG KVINDER FALDT**

Det er et grundlæggende krav, at en etisk og ansvarlig virksomhed betaler lige løn for det samme job uanset køn. Hos Arla får mænd og kvinder, som udfører de samme eller tilsvarende jobs, den samme løn. Det sikres med veldefinerede og faste løntrin på tværs af alle jobkategorier.

Lønforskellen mellem køn viser, hvor kvinder er placeret i virksomhedshierarkiet. Arla sigter mod fuldstændig ligebehandling mellem kønnene, hvilket vil være opnået med et lønforhold mellem kønnene på 1,0. I 2021 var medianlønnen i Arla 3 procent højere for mænd end for kvinder, hvilket er et fald fra sidste års forskel på 5 procent.

ESG-tabel 2.3 Lønforskelle mellem køn

	2021	2020	2019	2018
Lønforskelle mellem køn	1,03	1,05	1,05	1,06

**Anvendt regnskabspraksis**

Lønforskellen mellem køn defineres som medianlønnen for mænd divideret med medianlønnen for kvinder. Den løn, der indgår i beregningen, omfatter den kontraktmæssige grundløn, mens pension og andre ydelser ikke er medtaget.

**Usikkerheder og skøn**

I Finansforeningens og Nasdaqs retningslinjer for ESG-rapportering anbefales det at medtage den samlede arbejdsstyrke samt bonus og pension i ligningen. Databegrænsninger gør dog, at der kun rapporteres lønforskelle mellem køn for funktionærer. Det anslås, at inddragelse af timelønnede medarbejdere i lønforskellen mellem kønnene ville gøre forskellen mindre på grund af overrepræsentationen af mænd i arbejdsstyrken af timelønnede medarbejdere.

Social – sociale data

2.4 MEDARBEJDEROMSÆTNINGSHASTIGHED**STIGNING I MEDARBEJDEROMSÆTNINGEN PÅ GRUND AF COVID-19**

Det er afgørende for Arlas succes som forretning, at vi kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. Medarbejderomsætningshastigheden viser udsvingene i arbejdsstyrken. Arla sigter efter en stabil omsætningshastighed og erkender, at der er behov for en vis omsætningshastighed for fortsat at være konkurrence-dygtig og innovativ.

Medarbejderomsætningshastigheden steg til 13 procent i forhold til 10 procent sidste år. Udviklingen var drevet af en stigning i den frivillige omsætning til 10 procent fra 6 procent sidste år. Stigningen var en smule højere end niveauet i tidligere år og var sandsynligvis påvirket af COVID-19-situationen og den usædvanligt lave frivillige omsætning i 2020. Den ufrivillige omsætning faldt en smule til 3 procent i forhold til 4 procent sidste år.

ESG-tabel 2.4 Medarbejderomsætningshastighed

	2021	2020	2019	2018	2017
Frivillig omsætning	10%	6%	8%	8%	8%
Ufrivillig omsætning	3%	4%	4%	4%	3%
Samlet omsætning	13%	10%	12%	12%	11%

**Anvendt regnskabspraksis**

Omsætningen opdeles i frivillig omsætning (hvor medarbejderen selv opsiges sin stilling) og ufrivillig omsætning (hvor medarbejderen afskediges). Med denne opdeling fungerer omsætningen som en indikator for talentfastholdelsen i Arla og viser også, hvor effektiv driften er.

Medarbejderomsætningshastigheden beregnes som forholdet mellem det samlede antal medarbejdere, der forlader virksomheden, og det samlede antal medarbejdere i samme periode. Tallet viser antallet af medarbejdere og ikke fuldtidsarbejdsstyrken.

Omsætningshastigheden beregnes for alle fastansatte medarbejdere og omfatter forskellige fratrædelsesgrunde, herunder pensionering, afskedigelse og opsigelse. Fratrædelse regnes kun fra den måned, hvor der ikke længere udbetales løn (eksempelvis kan visse fastansatte medarbejdere have ret til udbetaling af løn i nogle få måneder efter deres fratrædelse).

Social – sociale data

2.5 FØDEVARESikkerhed – ANTAL TILBAGEKALDELSER AF PRODUKTER**NUL TILBAGEKALDELSER AF PRODUKTER I 2021**

Fødevaresikkerhed er afgørende for en global fødevarerproducent som Arla. Arla har et stort ansvar for at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter, og at emballagen klart og tydeligt beskriver, hvad de indeholder. Fødevaresikkerhed er også en af de vigtigste indikatorer over for forbrugerne, der viser, at Arlas produkter produceres og mærkes efter de højeste kvalitetsstandarder.

I 2021 var der ingen produkttilbagekaldelser, mens vi sidste år havde en enkelt. Arla yder en målrettet indsats for at levere sikre produkter til forbrugerne og arbejder hele tiden på at minimere og helt undgå produkttilbagekaldelser i hele værdikæden, herunder hos leverandører. Alle produkthændelser skal håndteres rettidigt for at beskytte forbrugernes sikkerhed samt af hensyn til lovligheden og produktkvaliteten (Arla eller private label). Håndteringen af alle offentlige tilbagekaldelser følger en detaljeret og standardiseret procedure. Proceduren for produkthændelsesstyring testes også årligt.

ESG-tabel 2.5 Tilbagekaldelser

	2021	2020	2019	2018	2017
Antal tilbagekaldelser	0	1	4	2	10

**Anvendt regnskabspraksis**

I overensstemmelse med ESG's rapporteringsstandarder defineres produkttilbagekaldelser som offentlige tilbagekaldelser. En offentlig tilbagekaldelse foretages, når et produkt udgør en væsentlig risiko for fødevaresikkerheden eller virksomhedens brand samt en juridisk risiko. Offentlig tilbagekaldelse er kun relevant, hvis produkterne er direkte tilgængelige for forbrugerne på markedet.

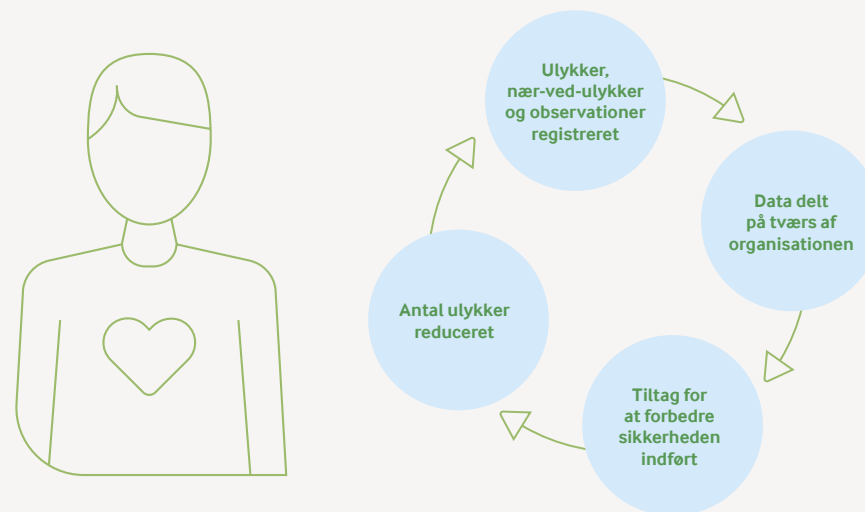
Offentlige tilbagekaldelser indberettes, så snart de sker, og der skal udfyldes en hændelsesrapport for hver hændelse inden for to dage efter den første meddelelse om problemet. Det samlede antal offentlige tilbagekaldelser rapporteres eksternt én gang om året.

2.6 ULYKKER**ULYKKER ER FORTSAT ET VIGTIGT FOKUSOMRÅDE**

Arla har en omfattende og lang værdikæde og tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser. Vores medarbejdere er afgørende for Arlas succes, og vi har en ambition om at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere. Arla arbejder målrettet på at forhindre ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme.

Der anvendes en systematisk tilgang til målfastsættelse og sporing for at mindske risici og problemer i et tæt

og løbende samarbejde med medarbejdere i hele organisationen. Ulykker med personskade kan være både ulykker med fravær (LTA) og ulykker uden fravær (mindre alvorlige ulykker). Antallet af LTA'er pr. 1 million arbejdstimer faldt til 4,3 sammenlignet med 5,2 sidste år. Faldet ses på tværs af både logistik og produktion i især Danmark, Sverige og Finland, men også på internationale produktionsanlæg. Udviklingen skyldes et fortsat fokus på sikkerhed via cornerstone.

FEEDBACK-SLØJFE FOR AT REDUCERE ANTALLET AF ULYKKER**ESG-tabel 2.6 Ulykker**
(pr. 1 million arbejdstimer)

	2021	2020	2019	2018	2017
Ulykkesfrekvens	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3

**Anvendt regnskabspraksis**

En LTA er en personskade på en medarbejder i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaver på arbejdspladsen, og som resulterer i én eller flere mistede arbejdsdage i forhold til planlagte arbejdsdage/-skift. En ulykke betragtes kun som en ulykke med fravær, hvis medarbejderen ikke kan udføre sine almindelige arbejdsopgaver, tager fri for at komme sig eller tildes ændrede arbejdsopgaver i rekonvalescensperioden.

Enhver medarbejder, herunder både Arla-medarbejdere og vikaransatte, der udfører arbejde for Arla, som får en

personskade eller sygdom i relation til arbejdspladsen, er forpligtet til hurtigst muligt at indberette forholdet til sin teamleder/chef uanset alvorsgrad.

Medarbejdere på de fleste produktionsanlæg har adgang til en mobilapp til hurtig og nem indberetning af ulykker. Anmeldelsen skal ske, inden den skadelidte medarbejder forlader arbejdspladsen. Ulykker, som indberettes efter arbejdsdagens afslutning for den skadelidte medarbejder, vil muligvis ikke blive accepteret som en arbejdsulykke. Antallet af ulykker indberettes månedligt til bestyrelsen og koncernledelsen.

Governance – ledelsesdata

3.1 KØNSDIVERSITET – BESTYRELSEN**ANDEL AF KVINDER UÆNDRET I FORHOLD TIL SIDSTE ÅR**

Kønsdiversiteten i bestyrelsen er vigtig for at sikre, at begge køn er repræsenteret på et højt niveau og for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. Kønsdiversitet i bestyrelsen er også et lovkrav i Danmark. Den nuværende bestyrelse består af 15 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne rådgivere, hvoraf det udelukkende er ejerrepræsentanterne, som vælges af generalforsamlingens repræsentantskab. Fire af disse 20 bestyrelsesmedlemmer er kvinder, hvilket afspejler en fordeling på 20 procent kvinder og

80 procent mænd. Tallene er uændrede i forhold til sidste år. I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b er det kun medlemmer, der er valgt af repræsentantskabet, der indgår i antallet af bestyrelsesmedlemmer. I 2021 var to af de 15 andelshavere i bestyrelsen kvinder, svarende til en fordeling på 13 procent kvinder og 87 procent mænd, hvilket er uændret i forhold til sidste år. I 2021 opstillede Arla et nyt fireårigt mål om at opnå en andel af kvinder i bestyrelsen på mindst 20 procent. Målet blev ikke nået i 2021.

ESG-tabel 3.1 Kønsdiversitet i bestyrelsen

	2021	2020	2019	2018	2017
Andel af kvinder i bestyrelsen	13%	13%	13%	13%	12%

**Anvendt regnskabspraksis**

Kønsdiversitetsforholdet beregnes som andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer pr. 31. december. Det omfatter udelukkende bestyrelsesmedlemmer valgt

af generalforsamlingen. Medarbejderrepræsentanter og rådgivere i bestyrelsen medtages ikke.

Governance – ledelsesdata

3.2 TILSTEDEVÆRELSE PÅ BESTYRELSESMØDER**FORTSAT HØJ MØDEDELTAGELSE**

Bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelsesmøderne sikrer, at alle Arlas ejere og medarbejdere er repræsenteret, når der træffes vigtige strategiske beslutninger. Arlas bestyrelsesmedlemmer er meget engagerede, og generelt deltager alle bestyrelsesmedlemmer i alle møder, medmindre de er forhindret i at deltage af helbreds- eller andre årsager.

Tilstedeværelsen på bestyrelsesmøderne udgør 98 procent i 2021, hvilket er stort set uændret i forhold til sidste år. Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes på side 42-44.

ESG-tabel 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

	2021	2020	2019	2018	2017
Antal møder	12	10	10	13	9
Deltagelse	98%	99%	96%	99%	99%

**Anvendt regnskabspraksis**

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøder beregnes som summen af antallet af ordinære bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem har deltaget i, og det samlede antal afholdte bestyrelsesmøder.

Den nuværende bestyrelse består af tre medarbejderrepræsentanter, to eksterne rådgivere og 15 ejere. Alle 20 bestyrelsesmedlemmer indgår i beregningen af tilstedeværelse på bestyrelsesmøder.

Governance – ledelsesdata

3.3 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**Grundlag for aflæggelse**

ESG-rapporten er baseret på løbende månedlige og årlige rapporteringsprocedurer. Der benyttes de samme konsolideringsprincipper for de konsoliderede data som for koncernregnskabet, medmindre andet fremgår af definitionsafsnittet for den enkelte ESG-note. Alle rapporterede data følger den samme regnskabsperiode som koncernregnskabet.

Væsentlighed

Ved udarbejdelsen af ESG-rapporten fokuserer ledelsen på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for Arlas interessenter, eller som anbefales af relevante faggrupper eller myndigheder.

I løbet af 2021 opdaterede vi vores væsentlighedsanalyse, der nu bygger på begrebet "dobbelt væsentlighed". Det betyder, at vi undersøger, hvilken indvirkning Arla har på interessenterne i forhold til sociale, miljømæssige eller økonomiske spørgsmål samt disse spørgsmåls indvirkning på Arlas forretning.

Hvert emne i væsentlighedsmatrixen (se grafik) repræsenterer en bredere dagsorden og underliggende problemstillinger, som identificeres ud fra relevante ESG-/bæredygtighedsrammer og underbygges af oplysninger indsamlet i Arlas strategiproces. På baggrund af input fra forskellige ekspertgrupper i Arlas værdikæde blev der udarbejdet et udkast til en matrix, som blev sendt til en række udvalgte eksterne og interne interessenter med henblik på yderligere kommentarer og dialog. De eksterne interessenter omfatter Arlas 20 største kunder, valgte andelshavere, NGO'er og finansielle institutioner i Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa.

Opdateringen i 2021 viste, at fødevarer sikkerhed stadig har topprioritet for både eksterne og interne interessenter. Andre områder, som stadig prioriteres højt, er dyreomsorg og drivhusgasemissioner.

Ovennævnte prioriteter går igen i hele årsrapporten: Dyrevelfærd (side 26 og CSR-rapporten), ledelsesprincipper (side 46-56) og mangfoldighedspolitikker (side 55) er beskrevet udførligt, mens ESG-rapporten indeholder

en beskrivelse af data og regnskabspraksis for Arlas drivhusgasemissioner (note 1.1), dyrevelfærd (note 1.5), fødevarer sikkerhed (note 2.5), affald (note 1.3) og mangfoldighed (note 2.2 og 2.3) for at øge transparensen og ansvarligheden af Arlas forretning.

Tallene i afsnittet med konsoliderede ESG-data er udvalgt baseret på væsentlighedsanalysen, men også under hensyntagen til dataenes modenhed for at sikre en høj datakvalitet for hver KPI. I nogle tilfælde blev det konkluderet, at den nuværende datasporing eller -indsamling ikke giver tilstrækkelig datakvalitet til at sikre en rapportering af højeste standard, selv om tallene kunne være af væsentlig betydning for interessenterne. Der er i disse tilfælde, eksempelvis i forhold til genanvendelig emballage, iværksat nødvendige skridt til at forbedre datasporing og -indsamling. Rapporteringsomfanget vil efter planen blive udvidet i løbet af de kommende år, så det lever helt op til den bedste praksis for ESG-rapportering.

Rapportens omfang

Miljøtal (note 1.1-1.4) omfatter data fra alle produktions- og logistik anlæg. Disse dækker sammen med mælk, ekstern affaldshåndtering, ekstern transport og emballage alle væsentlige aktiviteter i Arlas værdikæde. Miljøpåvirkning fra kontorer, forretningsrejser og andre mindre væsentlige aktiviteter er ikke medtaget i det samlede emissionstal. Det gælder også ulykkestallet i note 2.6, dog er ulykker på hovedkontorerne i Danmark, Storbritannien, Sverige og Tyskland medtaget.

Sammenligningstal

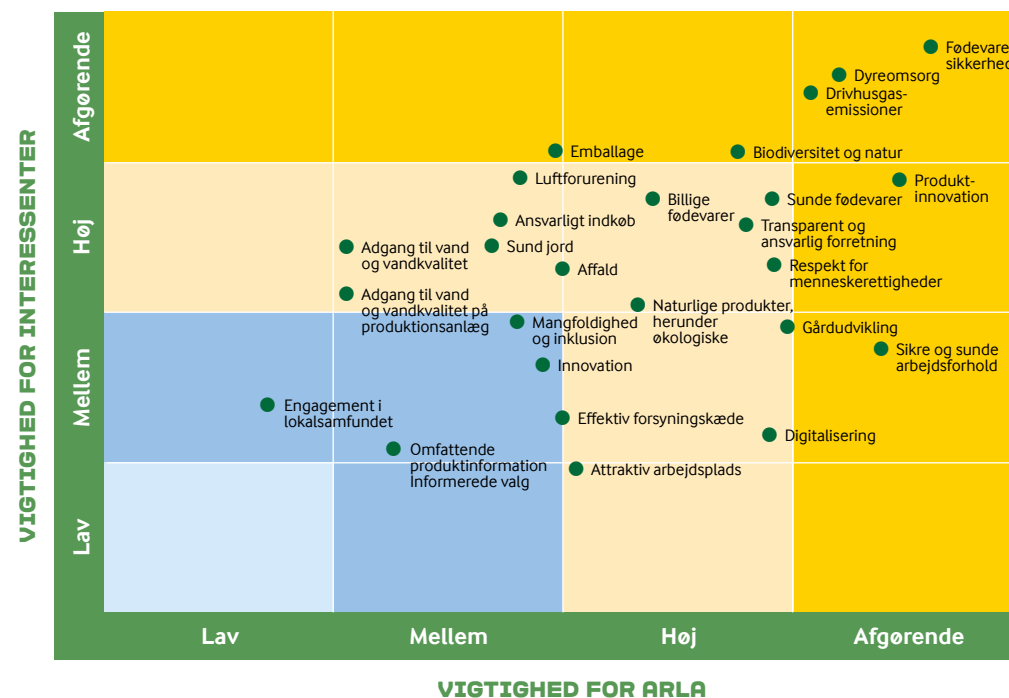
Miljødata er så vidt muligt angivet i absolutte tal for at sikre sammenlignelighed i overensstemmelse med retningslinjerne for ESG-rapportering. Hvor det er relevant, er der medtaget et tal for fremgangen i forhold til opfyldelsen af Arlas tidligere udmeldte interne mål. Baselines og sammenligningstal er tilpasset i henhold til Arlas tilpasningspolitik. Arlas baseline-emissioner revideres som standard hvert femte år fra basisåret (2020, 2025, 2030), medmindre der som følge af væsentlige strukturelle eller metodemæssige ændringer er behov for en tidligere genberegning. Hvert femte år vurderer Arla,

om de strukturelle ændringer (for eksempel opkøb eller frasalg) i de foregående år tilsammen har nået væsentlighedsgrænsen. Hvert år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer i det pågældende år sammen eller hver for sig har nået væsentlighedsgrænsen (se nedenfor).

Der er fastsat en grænse for hvert enkelt SBTi-mål:

- Scope 1 og 2: Ændring på 5 procent i forhold til basisåret
- Scope 3 pr. kg rå mælk: Ændring på 3 procent i forhold til basisåret

Når baseline-emissionerne genberegnes på grund af betydelige strukturelle ændringer i selskabet (som beskrevet ovenfor), genberegnes og rapporteres de historiske tal også sammen med de ikke-genberegnete (faktiske) historiske emissionstal. Det gør det nemmere for læseren at forstå Arlas faktiske årlige emissioner. Andre eksternt rapporterede ESG-tal tilpasses kun, hvis der opdages væsentlige fejl i de foregående års rapportering. Væsentligheden af fejl vurderes i det enkelte tilfælde.

VÆSENTLIGHEDSANALYSE

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRING MED EN HØJ GRAD AF SIKKERHED

TIL INTERESSEENTERNE I ARLA FOODS AMBA

Arla Foods amba har anmodet os om at afgive en erklæring med en høj grad af sikkerhed som defineret i International Standards on Assurance Engagements ("erklæringen") for de ESG-tal ("emnet"), der er rapporteret i årsrapporten på side 121-135 for perioden 1. januar 2021 til 31. december 2021 ("rapporten").

Kriterier anvendt af Arla

Ved udarbejdelsen af emnet har Arla anvendt de kriterier, der er beskrevet på side 121-135 ("kriterierne"). Emnet skal læses og forstås sammen med rapporteringskriterierne, hvis udvælgelse og anvendelse udelukkende er ledelsens ansvar. Som følge heraf er oplysningerne om emnet muligvis ikke egnede til andre formål. Manglen på en fast praksis til identificering, vurdering og måling af emnet giver forskellige, men acceptable måleteknikker, og kan påvirke sammenligneligheden mellem enheder og over tid.

Ledelsens ansvar

Arlas ledelse er ansvarlig for udvælgelsen af kriterierne og for i al væsentlighed at præsentere emnet i overensstemmelse med disse kriterier. Dette ansvar omfatter etablering og opretholdelse af interne kontroller, vedligeholdelse af passende registre og udarbejdelse af skøn, der er relevante for udarbejdelsen af emnet i årsrapporten, der er fri for væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om emnet på grundlag af vores arbejde og det opnåede bevis.

Vi har udført vores arbejde i overensstemmelse med "Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger" (ISAE 3000) og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Disse standarder kræver, at vi tilrettelægger og udfører vores arbejde med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at emnet i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med kriterierne og afgive en påtegning. Arten, den tidsmæssige placering og omfanget af de valgte revisionshandlinger afhænger af vores vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl.

Vores uafhængighed og kvalitetskontrol

Vi er uafhængige og bekræfter, at vi opfylder kravene i de internationale etiske regler for revisorer og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, og har de kompetencer og den erfaring, der er nødvendig for at kunne udføre denne erklæringsopgave.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab er underlagt international standard om kvalitetsstyring, ISQC 1, og anvender således et omfattende kvalitetsstyringssystem, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

Beskrivelse af udførte handlinger

Som led i vores undersøgelse har vi udført følgende handlinger:

- Interviews med relevante nøglepersoner for at forstå forretningen og rapporteringsprocessen i rapporteringsperioden, herunder processen vedrørende indsamling og rapportering af emnet, og gennemgang af relevant dokumentation.

- Kontrol af, om beregningskriterierne er anvendt korrekt i overensstemmelse med de metoder, der er beskrevet i kriterierne.
- Analyser for at fastslå emnets rimelighed.
- Identifikation og stikprøvevis kontrol af de antagelser, der ligger til grund for beregningerne af miljødata på side 124-129.
- Stikprøvevis kontrol af underliggende kildeinformation for at kontrollere fuldstændigheden og nøjagtigheden af dataene, hvor dette var muligt. Hvor det ikke var muligt, indhentelse af procedurer for underliggende kildeinformation såsom genberegning og sammenligning med finansielle nøgletal eller statistisk modellering med henblik på at bekræfte datalogikken.
- To fysiske besøg på anlæg i Danmark og Tyskland og to virtuelle besøg på anlæg i Argentina og Storbritannien med henblik på visuelt at inspicere driften, foretage undersøgelser, kontrollere, at processer og kontroller udføres i overensstemmelse med vores forståelse, foretage stikprøvevis gennemsyn af dokumenter og vurdere, om anlægget følger koncernens retningslinjer for rapportering.
- Interviews med eksterne specialister, der leverer input til beregningerne af data om dyrevelfærd og landmændenes klimadata, med henblik på at vurdere deres kompetence, evner og objektivitet samt vurdere, om resultaterne af den eksterne specialists arbejde er tilstrækkelige til at opfylde vores formål.
- Vurdering af, hvorvidt oplysningerne i emnet stemmer overens med oplysningerne i årsrapporten, som ikke er omfattet af vores revision.

Vi udførte også andre handlinger, som vi fandt nødvendige under omstændighederne.

Det er vores opfattelse, at det opnåede bevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at Arlas ESG-nøgletal i ESG-rapporten for perioden 1. januar 2021 til 31. december 2021 i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med kriterierne beskrevet på side 121-135.

Aarhus, den 9. februar 2022

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Statsaut. revisor
MNE 24687

Carina Ohm
Partner
Head of Climate Change
and Sustainability Services

ORDLISTE

Acontomælkeprisen er den acontobetaling, ejerne får pr. kilo mælk, de leverer i afregningsperioden.

Andel for Global Industry Sales måler det samlede mælkeforbrug til fremstilling af industriprodukter i forhold til det samlede mælkeforbrug, det vil sige baseret på volumen. Industriprodukter sælges med begrænset eller ingen værdiforædling og typisk via "business to business"-salg for andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver.

Arlagården® er navnet på vores kvalitetsprogram.

Arlaindtjening for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kilo ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

BEPS er en forkortelse for "base erosion and profit shifting", som er skatteunddragelsesstrategier, der udnytter huller i skattelovgivningen med henblik på kunstigt at flytte overskud til lande med lav skatteprocent eller slet ingen skat.

Biogas er en blanding af gasser, der produceres under nedbrydningen af organisk materiale ved mangel på ilt, og består primært af metan og kuldioxid. I Arla produceres biogas primært af kogødning.

Biomasse er plantemateriale eller animalsk materiale, der anvendes til energiproduktion. Det kan f.eks. være energiafgrøder, der dyrkes til formålet, træ- eller skovaffald, affald fra fødevareafgrøder, gartnerier, fødevareforarbejdning, dyrehold eller menneskeligt affald fra rensningsanlæg.

Brand-andelen måler omsætningen fra strategiske brands i forhold til den samlede omsætning og defineres som andelen af omsætning fra strategiske brandede produkter sat i forhold til den samlede omsætning.

CAPEX er en forkortelse for "capital expenditure", det vil sige anlægsinvesteringer.

CPI er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

Digitalt engagement defineres som det antal interaktioner, forbrugere har på tværs af digitale kanaler. Interaktionen måles på en række forskellige måder, f.eks. når forbrugerne ser en video på alle medier i mere end 10 sekunder, besøger et websted, kommenterer, liker eller deler på vores kanaler på de sociale medier.

Digital reach defineres som brug af Arlas digitale indhold, det vil sige når brugere bruger mere end 2 minutter på vores hjemmeside, ser vores videoer til ende på YouTube samt liker eller kommenterer indhold på vores sociale medieplatforme.

Dækningsbidrag er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

EBIT er en forkortelse for "earnings before interest and tax", det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

EBITDA er en forkortelse for "earnings before interest, tax, depreciation and amortisation", det vil sige resultat før renter og skat samt af- og nedskrivninger for den almindelige drift.

EBIT-margin måler EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

EMEA er et akronym for Europa, Mellemøsten og Afrika.

FMCG er en forkortelse for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

Frie pengestrømme defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

FTE er en forkortelse for fuldtidsarbejdsstyrke. FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

GDPR er en forkortelse for den generelle forordning om databeskyttelse, som regulerer beskyttelsen og fortroligheden af personlige oplysninger i EU og Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS). Forordningen omfatter også overførsel af personoplysninger til lande uden for EU og EØS. Det

primære formål med GDPR er at give privatpersoner kontrol over deres personlige oplysninger og forenkle de lovgivningsmæssige rammer for internationale virksomheder ved at harmonisere reglerne inden for EU.

Gearing er forholdet mellem den nettorente-bærende gæld inklusive pensioner og EBITDA. Gearing gør det muligt at vurdere evnen til at indfri fremtidig gæld og forpligtelser. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) omfatter regnskabs- og rapporteringsstandarder, branchevejledninger og beregningsværktøjer vedrørende drivhusgasemissioner. Protokollen indeholder en omfattende globalt standardiseret ramme for måling og håndtering af emissioner fra private og offentlige virksomheder, værdikæder, produkter, byer og politikker.

Incoterms står for International Commercial Terms, som er en række standardiserede internationale leveringsbetingelser, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC). De anvendes i vid udstrækning i forbindelse med internationalt køb og salg og anbefales af handelsråd, domstole og internationale advokater.

Innovationspipeline defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

Den **internationale andel** af forretningen defineres som omsætningen fra området International som en procentdel af omsætningen fra områderne International og Europa.

ORDLISTE / FORTSAT

Kapacitetsomkostninger defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

Kulstoflagring er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

Lactalbumin, også kaldet "valleprotein", er den albumin, som findes i mælk, og som udvindes af valle.

MENA er et akronym for Mellemøsten og Nordafrika.

Måltidskasser er en abonnementsbaseret forretningsmodel, hvor virksomheden sender kunderne portionsinddelte og sommetider delvist tilberedte ingredienser og opskrifter, så kunderne kan tilberede måltider derhjemme.

Mælkemængden defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

M&A er en forkortelse for Mergers and Acquisitions, det vil sige fusioner og opkøb.

Nettoarbejdskapital er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld, herunder gæld vedrørende ejermælk.

Nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld eksklusive gæld vedrørende ejermælk.

Nettorentebærende gæld defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver.

Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser.

Non-GMO er ikke-genmodificerede organismer, f.eks. ikke-genmodificeret foder til køer.

OCI er en forkortelse for anden totalindkomst. OCI omfatter omsætning, udgifter, gevinster og tab, der endnu ikke er realiseret.

OECD henviser til Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

On-the-go er mad, som spises på farten, men henviser også til emballageløsninger, som understøtter denne fødevareretrend.

Private label betegner detail-brands, der ejes af detailhandlende, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

QEHS står for "Quality, Environment, Health and Safety", det vil sige kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed. Det er en afdeling i Arlas Supply Chain, der er ansvarlig for at sikre kvaliteten og sikkerheden i produktionen.

Rentedækning er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

Resultatandel defineres som forholdet mellem den del af periodens resultat, som allokeres til Arla Foods' ejere, og den samlede omsætning.

SEA er en forkortelse for Sydøstasien.

Segmentet for værdiforædlet protein indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardprotein koncentrat med et proteinindhold på ca. 80 procent.

SMP er en forkortelse for skummetmælkspulver.

Soliditet er forholdet mellem egenkapital eksklusive minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

Strategiske brands defineres som produkter solgt under brandede produkter som Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

USD-relaterede valutaer er valutaer, der bevæger sig i samme retning som USD (det vil sige, når USD devalueres i forhold til EUR, devalueres de USD-relaterede valutaer også i forhold til EUR). Valutaerne i MENA og den kinesiske yuan er typiske eksempler herpå.

Valleproteinhydrolysat er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminosforbindelserne er brudt som følge af proteinernes eksponering over for varme, syrer eller enzymer. Denne præ-fordøjelse betyder, at hydrolyserede proteiner optages hurtigere i tarmen end både vallekoncentrater og isolater.

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser. Det omtales også i rapporten som volumenvækst for brandede produkter.

WMP er en forkortelse for sødmælkspulver.

Øvrige understøttede brands er andre brands end Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® og brandede mælkebaserede drikke, der bidrager til den volumen-drevne omsætningsvækst for strategiske brands.

Regnskaber og vigtige begivenheder

23.-24. FEBRUAR

Repræsentantskabsmøde

24. FEBRUAR

Offentliggørelse af den
konsoliderede årsrapport
for 2021

25. MAJ

Valg til repræsentantskabet

30. AUGUST

Offentliggørelse af
de konsoliderede
halvårsresultater for 2022

5.-6. OKTOBER

Repræsentantskabsmøde



KONCERNKALENDER 2022



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr.: 25 31 37 63

Tlf.: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods UK plc
4 Savannah Way
Leeds Valley Park
Leeds, LS10 1 AB
England

Tlf.: +44 113 382 7000
E-mail arla@arlafoods.com

www.arlafoods.co.uk